

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу  
Кафедра економіки і підприємництва

«На правах рукопису»  
УДК 338.2:631

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис) П.В.Круш  
(ініціали, прізвище)

“ ” \_\_\_\_\_ 2019 р.

**Магістерська дисертація**

зі спеціальності 051 «Економіка»

зі спеціалізації «Економіка бізнес підприємства»

на тему: Управління стратегічним плануванням ПрАТ «Оболонь» з метою  
забезпечення сталого розвитку

Виконала: студентка 2 курсу, групи УЕ-381мп \_\_\_\_\_  
(шифр групи)

Лучка Вікторія Володимирівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Науковий керівник: доц., к. е. н. Гречко Алла Володимирівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Консультант з економіко-математичного

розділу Ст.викл., к.е.н. Кузьмінська Н.Л. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Консультант з нормоконтролю Доц., к.е.н. Кривда О.В. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент Доц., к.е.н. Савченко С.М. \_\_\_\_\_  
(посада, науковий ступінь, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації  
немає запозичень з праць інших авторів без  
відповідних посилань.

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2019

**Національний технічний університет України**

**«Київський політехнічний інститут**

**імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економіки і підприємництва

Рівень вищої освіти - другий (магістерський) за освітньо-професійною програмою

Спеціальність 051 «Економіка»

Спеціалізація «Економіка бізнес-підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ П.В. Круш  
(підпис) (ініціали, прізвище)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 р.

**ЗАВДАННЯ**

**на магістерську дисертацію студенту**

Лучці Вікторії Володимирівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дисертації: «Управління стратегічним плануванням ПрАТ «Оболонь» з метою забезпечення сталого розвитку»,  
науковий керівник дисертації доц., к. е. н. Гречко Алла Володимирівна,  
затверджені наказом по університету від 04.10. 2019 р. № 3611-с

2. Строк подання студентом дисертації 02.12.2019 р.

3. Об'єкт дослідження: процес управління стратегічним плануванням підприємства з метою забезпечення сталого розвитку.

4. Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до процесу управління стратегічним плануванням ПрАТ «Оболонь» з метою забезпечення сталого розвитку.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

— \_\_\_\_\_ Д  
ослідити категорій стратегічного планування та стратегічного управління на підприємстві;

— \_\_\_\_\_ П  
роаналізувати теоретичні засади забезпечення сталого розвитку підприємства;

- \_\_\_\_\_ В  
изначити моделі стратегічного планування на підприємстві;
- \_\_\_\_\_ О  
цінити ефективність стратегічного планування на підприємстві з метою забезпечення його сталого розвитку;
- \_\_\_\_\_ О  
характеризувати виробничо-господарську діяльність досліджуваного підприємства;
- \_\_\_\_\_ П  
роаналізувати фінансово-економічний стан ПрАТ «Оболонь»;
- \_\_\_\_\_ О  
цінити та проаналізувати ефективність управління стратегічним плануванням ПрАТ «Оболонь» з метою забезпечення його сталого розвитку;
- \_\_\_\_\_ П  
ровести факторний аналіз для визначення ефективності управління стратегічним плануванням на досліджуваному підприємстві;
- \_\_\_\_\_ В  
изначити науково-методичні підходи до удосконалення процесу управління стратегічним плануванням ПрАТ «Оболонь»;
- \_\_\_\_\_ О  
бґрунтувати пропозиції щодо удосконалення процесу управління стратегічним плануванням ПрАТ «Оболонь»;
- \_\_\_\_\_ О  
бґрунтувати практичні рекомендації щодо удосконалення процесу управління стратегічним плануванням ПрАТ «Оболонь» з метою забезпечення його сталого розвитку;
- \_\_\_\_\_ В  
изначити заходи для ефективного управління стратегічним плануванням ПрАТ «Оболонь» з метою забезпечення його сталого розвитку;

6. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу: 8 рисунків, 26 таблиць.

7. Орієнтовний перелік публікацій 2 статті, 1 тези доповідей .

8. Консультанти розділів дисертації

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Консультант 3 економіко - математичного розділу	К.е.н. Кузьмінська Н.Л., ст.викл. кафедри економіки і підприємництва КПІ ім. Ігоря Сікорського		
Нормоконтроль	Доц., к.е.н. Кривда О.В., доцент кафедри економіки і підприємництва КПІ ім. Ігоря Сікорського		

9. Дата видачі завдання 26.09.2018 р.

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строк виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1.	Затвердження теми науковим керівником	26.09.2018 р.	
2.	1-й розділ написання магістерської дисертації	11.03.2019 р.	
3.	2-й розділ написання магістерської дисертації	09.09.2019 р.	
4.	3-й розділ написання магістерської дисертації	11.11.2019 р.	
5.	Попередній захист магістерської дисертації	19.11. 2019 р.	
6.	Строк подання магістерської дисертації на кафедру ЕіП	02.12.2019 р.	
7.	Захист магістерської дисертації	16.12.2019 р. 18.12.2019 р. 19.02.2019 р.	

Студент

\_\_\_\_\_  
(підпис)\_\_\_\_\_  
(ініціали, прізвище)

Науковий керівник дисертації

\_\_\_\_\_  
(підпис)\_\_\_\_\_  
(ініціали, прізвище)

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>8</b>
<b>РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПЛАНУВАННЯМ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>12</b>
1.1. Сутність категорій стратегічного планування та стратегічного управління на підприємстві .....	12
1.2. Теоретичні засади забезпечення сталого розвитку підприємства .....	16
1.3. Дослідження моделей стратегічного планування на підприємстві .....	21
1.4. Оцінка ефективності стратегічного планування на підприємстві з метою забезпечення його сталого розвитку.....	29
<b>Висновки до розділу I .....</b>	<b>36</b>
<b>РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПЛАНУВАННЯМ НА ПрАТ «ОБОЛОНЬ» З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ .....</b>	<b>38</b>
2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності ПрАТ "Оболонь" .....	38
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Оболонь» .....	48
2.3. Оцінка та аналіз ефективності управління стратегічним плануванням ПрАТ "Оболонь" з метою забезпечення його сталого розвитку .....	63
2.4. Факторний аналіз для оцінювання чинників формування ефективної системи управління стратегічним плануванням підприємства .....	70
<b>Висновки до розділу II.....</b>	<b>76</b>
<b>РОЗДІЛ III. НАУКОВІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИЧНІ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПЛАНУВАННЯМ ПрАТ «ОБОЛОНЬ» З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ .....</b>	<b>78</b>
3.1. Науково-методичні підходи до удосконалення процесу управління стратегічним плануванням .....	78
3.2. Наукове обґрунтування пропозиції щодо удосконалення процесу управління стратегічним плануванням ПрАТ «Оболонь».....	82
3.3 Економічне обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління стратегічним плануванням ПрАТ «Оболонь»з метою забезпечення його сталого розвитку .....	85
<b>Висновки до розділу III .....</b>	<b>93</b>
<b>ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....</b>	<b>95</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>99</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>104</b>

## РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: Управління стратегічним плануванням ПрАТ «Оболонь» з метою забезпечення сталого розвитку» 117 сторінок, 26 таблиць, 8 рисунків, 6 додатків. Перелік посилань нараховує 55 найменувань.

**Метою роботи** є обґрунтування методичних засад та практичних рекомендацій щодо управління стратегічним плануванням ПрАТ «Оболонь» з метою забезпечення сталого розвитку.

Відповідно до мети, в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- дослідити категорії стратегічного планування та стратегічного управління на підприємстві;
- проаналізувати теоретичні засади забезпечення сталого розвитку підприємства;
- визначити моделі стратегічного планування на підприємстві;
- оцінити ефективність стратегічного планування на підприємстві з метою забезпечення його сталого розвитку;
- охарактеризувати виробничо-господарську діяльність досліджуваного підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічний стан ПрАТ «Оболонь»;
- оцінити та проаналізувати ефективність управління стратегічним плануванням ПрАТ «Оболонь» з метою забезпечення його сталого розвитку;
- провести факторний аналіз для визначення ефективності управління стратегічним плануванням на досліджуваному підприємстві;
- визначити науково-методичні підходи до удосконалення процесу управління стратегічним плануванням ПрАТ «Оболонь»;
- обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення процесу управління стратегічним плануванням ПрАТ «Оболонь»;
- обґрунтувати практичні рекомендації щодо удосконалення процесу управління стратегічним плануванням ПрАТ «Оболонь» з метою забезпечення його сталого розвитку;
- визначити заходи для ефективного управління стратегічним плануванням ПрАТ «Оболонь» з метою забезпечення його сталого розвитку;

**Об'єкт дослідження** є процес управління стратегічним плануванням підприємства з метою забезпечення сталого розвитку.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до процесу управління стратегічним плануванням ПрАТ «Оболонь» з метою підвищення стабільності його діяльності.

**Методи дослідження.** – біля кожного методу має бути написано як саме в вашій роботі він був використаний Для вирішення поставлених завдань використовувалися наступні методи:

- наукового узагальнення (визначення сутності процесів та систематизації її складових);
- групування (виявлення зв'язку і залежності між основними фінансовими показниками підприємства);
- синтез (узагальнення отриманих окремих визначень та застосування їх для необхідної теми);
- індукція (написання висновки для досліджених показників та підсумування результатів);
- дедукція (отримання причинно-наслідкових зв'язків для написання загальних висновків про роботу підприємства );
- математичне моделювання (факторний аналіз для дослідження впливу обраних факторів на стратегічне управління);
- математичної статистики (обробка статистичних даних, узагальнення показників).

**Результати дослідження.** Результати дослідження можуть бути використані підприємствами харчової промисловості, зокрема ПрАТ «Оболонь» з метою вдосконалення системи стратегічного планування підприємства з метою забезпечення сталого розвитку.

**Рекомендації щодо використання результатів роботи.** Результатом магістерської дисертації є дослідження способів вдосконалення системи управління стратегічним плануванням підприємства з метою забезпечення сталого розвитку

**Ключові слова:** стратегічне планування, сталий розвиток підприємства, стратегічне управління, управління стратегічним плануванням підприємства, покращення управління стратегічного планування

## ВСТУП

Стратегія є головним планом діяльності і орієнтиром подальшого розвитку підприємства, за допомогою якого вирішується комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції, новою номенклатурою й асортиментом, впровадженням і використанням нових технологій, удосконалюванням структури управління підприємством, своєчасною і якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів. А при довгостроковому плануванні на підприємстві, стратегія має значну роль в подальшому розвитку, таким чином актуальність теми є значною і з кожним роком зазнає все більшого поширення. В сучасних економічних умовах одна з основних проблем функціонування підприємств пов'язана зі збільшенням невизначеності в процесі ведення виробничої діяльності, обумовленої підвищенням темпів зміни стану зовнішнього середовища.

Стратегія є набором правил, якими керується організація при ухваленні управлінських рішень. В той же час стратегія розглядається як загальний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії і досягнення цілей організації.

В умовах жорсткої конкурентної боротьби і динамічної зміни зовнішнього середовища господарювання, підприємства мають зосереджувати увагу не лише на зростанні фінансов-економічних показників, але і орієнтуватися на розробку стратегічного плану, що враховуватиме сучасні тенденції розвитку економічних процесів з можливістю його оперативного корегування в процесі реалізації його напрямків. Для цього використовують планування.

Стратегічне планування – це одна з функцій управління, яка являє собою процес вибору цілей організації та шляхів їх досягнення. Воно забезпечує основу для всіх управлінських рішень, тому, більшість підприємств і організацій орієнтовані на вироблення стратегічних планів



розвитку. Для забезпечення виконання стратегічного плану та слідуванню всіх його пунктів виконується управління стратегічним плануванням.

У даній роботі ми розглянемо процес управління стратегічним плануванням в цілому, детальніше зупинимося на самій стратегії, її типах, стадіях реалізації і розробимо стратегію для конкретного підприємства, а також розглянемо вплив управління стратегічним плануванням на забезпечення сталого розвитку підприємства

Ступінь розробленості проблеми. Підходи до управління підприємством відображені в класичних теоріях організації, головними представниками яких є: М. Вебер[5], Ф. Тейлор[28], А. Файоль[28], К. Хеннінг[16], Р. Лайкерт[48], Д. МакГрегор[37], А. Маслоу[22], Е. Мейо[35], Ф. Герцберг [18].

Проблемам управління стратегічним плануванням підприємства присвячені роботи Д. Аакера[19], М. Александера[12], І. Ансоффа[15], С. Бараненко[34], М. Гулда[39], Б. Карлоффа[47], В. Катькало[40], Р. Качалова[8], Г. Клейнера[7], Р. Коха[27], Б. Куїнна[32], Е. Кемпбел[27], Д. Львова[25], О. Макаренко[17], Г. Мінцберга[8], А. Петрова[25], М. Портера[10], А. Поршнева[14], С. Прахалад[49], А. Стрікланд[26], В. Тамбовцев[36] і ін.

Мета дипломної роботи – є обґрунтування методичних засад та практичних рекомендацій щодо управління стратегічним плануванням ПрАТ «Оболонь» з метою забезпечення сталого розвитку.

Відповідно до вказаної мети були поставлені такі завдання:

- дослідити категорій стратегічного планування та стратегічного управління на підприємстві;
- проаналізувати теоретичні засади забезпечення сталого розвитку підприємства;
- визначити моделі стратегічного планування на підприємстві;
- оцінити ефективність стратегічного планування на підприємстві з метою забезпечення його сталого розвитку;

- охарактеризувати виробничо-господарську діяльність досліджуваного підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічний стан ПрАТ «Оболонь»;
- оцінити та проаналізувати ефективність управління стратегічним плануванням ПрАТ «Оболонь» з метою забезпечення його сталого розвитку;
- провести факторний аналіз для визначення ефективності управління стратегічним плануванням на досліджуваному підприємстві;
- визначити науково-методичні підходи до удосконалення процесу управління стратегічним плануванням ПрАТ «Оболонь»;
- обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення процесу управління стратегічним плануванням ПрАТ «Оболонь»;
- обґрунтувати практичні рекомендації щодо удосконалення процесу управління стратегічним плануванням ПрАТ «Оболонь» з метою забезпечення його сталого розвитку;
- визначити заходи для ефективного управління стратегічним плануванням ПрАТ «Оболонь» з метою забезпечення його сталого розвитку;

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до процесу управління стратегічним плануванням ПрАТ «Оболонь» з метою підвищення стабільності його діяльності.

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічним плануванням підприємства з метою забезпечення сталого розвитку.

Наукова новизна дослідження полягає в наступному:

- уточнено і поглиблено існуючі теоретичні положення щодо управління стратегічним потенціалом підприємства;
- визначенні особливості системи управління стратегічним потенціалом підприємства, що дозволило сформулювати головні напрямки при розробці системи управління стратегічним потенціалом підприємства;

– виявлено та узагальнено проблеми управління стратегічним потенціалом підприємств харчової промисловості та надано практичні рекомендації щодо подальшого управління ним.

### **Публікації.**

1. Лучка В.В., Гречко А.В. Прогнозування змін зовнішнього оточення та адаптація до них завдяки необхідності стратегічного планування в сучасних умовах господарювання / Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки» // Випуск № XVII/ К: НТУУ «КПІ ім.Ігоря Сікорського», 2018.

2. Лучка В.В., Гречко А.В. Формування стратегічних планів промислових підприємств з метою забезпечення їх сталого розвитку/ Сучасні проблеми економіки і підприємництва // Випуск № 23/ К: НТУУ «КПІ ім.Ігоря Сікорського», 2019.

3. Лучка В.В., Гречко А.В. Формування стратегічного планування як інструменту сталого економічного розвитку підприємства / Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення // Випуск № 39/ Тернопіль, 2019.

Інформаційну базу дослідження склали інформаційні матеріали Державної служби статистики України, статистичні дані про діяльність підприємств, матеріали наукових конференцій.

## **РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПЛАНУВАННЯМ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Сутність категорій стратегічного планування та стратегічного управління на підприємстві**

Стратегічне планування – центральна ланка в системі стратегічного управління і представляє собою процес визначення цілей створення підприємства та шляхів їхнього досягнення. Стратегічне планування формує основу для решти функцій управління, зокрема, організації, обліку, контролю, економічного аналізу, координації (регулювання), мотивації, а також, на думку окремих дослідників, прогнозування[25]. Стратегічний план – це система відповідних письмових документів, в яких формалізовані зусилля всього колективу підприємства на організацію виконання поставлених стратегічних завдань з описанням конкретних цілей, термінів та відповідальних за їх здійснення[12].

Розроблення стратегічних планів – це послідовний процес, що складається із низки взаємопов'язаних етапів:

- визначення місії підприємства та встановлення кінцевих цілей діяльності;
- визначення набору альтернативних стратегій та заходів щодо їхньої реалізації;
- передбачення послідовності окремих дій в межах досить тривалого проміжку часу та організація виконання планових завдань;
- облік, контроль та аналіз виконання стратегічного плану[9].

Важливими елементами процесу стратегічного планування є визначення місії та цілей підприємства. Місія підприємства відображає сутність створення та існування підприємства, його призначення, встановлення пріоритетних напрямів виробничо-господарської діяльності[7].

Для кращого розуміння планування необхідно насамперед визначити, що означає стратегічне управління, як основа стратегічного планування.

Стратегічне управління – це процес розробки стратегій і управління організацією для успішної її реалізації. Керівники підприємств, які мислять стратегічно, дивляться вперед і визначають напрямок, в якому вони бажають рухатись[5].

Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах змінного економічного середовища. Стратегічне управління стосується як цілей, так і засобів якими вони будуть досягатись[17].

В площині цілей воно вимальовує загальні контури майбутнього організації в якості засобів – показує, як ця мета повинна досягатися. Отже, стратегічне управління – це прогнозне управління, пов'язане з розробкою і концептуалізацією уявлень про те, куди прямує організація. Стратегічне управління повинне суміщатися з практикою поточного управління. Також завжди необхідно пам'ятати що стратегія це засіб для створення додаткової вартості.

Аналіз досвіду провідних закордонних компаній показує, що планування на рівні корпорації в цілому, а також на рівні відділень, їх груп, заводів та інших організаційних підрозділів являється загальноновизнаною практикою. Ця вихідна функція управління накладає відбиток на всі аспекти діяльності сучасних фірм. Проте, так було не завжди. Загально-корпоративне планування в своєму розвитку пройшло три етапи:

- довгострокове екстраполятивне планування;
- стратегічне планування;

–стратегічне управління, як найбільш сучасна модифікація загально-корпоративного планування[8].

Однак, починаючи з 70-х років, почався докорінний злом традиційних концепцій управління, що було викликано різкими змінами зовнішнього середовища діяльності фірм: загостренням конкуренції, високими темпами технологічних і структурних зрушень, насиченням ринків товарами, зростанням ролі держави і т.д. Зовнішнє середовище підприємств набуло високого динамізму, нестабільності, невизначеності і виявило непридатність довгострокового екстраполятивного планування. Дуже часто події, які здавалися керівництву випадковими, малоймовірними, мали вирішальний характер[10].

Спочатку це знайшло відображення в тому, що довгострокове екстраполятивне планування було замінено стратегічним плануванням. В його рамках головні передумови успішної діяльності фірми знаходяться не всередині, а назовні її, тобто успіх фірми пов'язується з тим, наскільки вона вдало пристосовується до свого навколишнього середовища: економічного, науково-технічного, соціально-політичного, міжнародного і т.д. [11] Суть стратегічного управління полягає в тому, що на фірмах, з одного боку, існує чітко виділене і організоване, так зване «формальне» стратегічне планування, а з іншого боку, структура управління корпорації, механізми взаємодії окремих підрозділів побудовані так, щоб забезпечити розробку довгострокової стратегії та її реалізацію через поточні виробничо-господарські плани. Тобто стратегічне управління включає два основні процеси:

- стратегічне планування;
- тактико-оперативне управління з реалізацією сформульованої стратегії[12].

Стратегічне управління не слід розглядати як просто результат еволюції планування. Воно викликане глибокими

об'єктивними змінами в навколишньому середовищі підприємств і орієнтовне на ринок, який буде користуватись попитом в майбутньому[13].

Отже, можна підсумувати, що стратегічне планування є частиною стратегічного управління, основним завданням якого є розробка стратегій і управління організацією для успішної її реалізації.

## 1.2. Теоретичні засади забезпечення сталого розвитку підприємства

Сутність концепції сталого розвитку зводиться до того, щоб забезпечити баланс між екологічним та економічним середовищами для забезпечення потреб соціуму як в короткотерміновому, так і в стратегічному періодах. Однак, під впливом глобалізації виникають нові парадигми щодо визначення сутності та основних положень даної концепції [22].

Проблема забезпечення сталого розвитку економічних систем перебуває в епіцентрі уваги світової наукової спільноти. За визначенням Всесвітньої комісії ООН з навколишнього середовища та розвитку сталий розвиток – це розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління і не ставить під загрозу можливість майбутніх поколінь задовольняти їхні власні потреби [3, с. 86]. Сьогодні весь світ, особливо країни, що розвиваються, стикається з кризовою ситуацією, як економічною, так і екологічною. Погіршення стану навколишнього середовища неминуче послаблює економіку, що, в свою чергу, призводить до соціальної дезінтеграції. Не можна не помітити зв'язок між екологічною та соціально-економічною деградацією [15].

У сучасній науковій літературі зустрічаються різні підходи до трактування сталого економічного розвитку як наукової категорії. (табл. 1).

Таблиця 1 – Концептуальні підходи до визначення сутності поняття “сталий розвиток”

Автор	Сутність концепції
Мочерний С.В. [6, с. 277]	Сталий розвиток – це незворотні та закономірні сутнісно-якісні зміни суспільства на основі оптимального поєднання і раціоналізації економічної, екологічної та соціальної сторін такого розвитку з урахуванням потреб майбутніх поколінь. Умовою



	сталого розвитку є якісне економічне зростання.
Герасимчук З.В., Вахович І.М. [3, с.20]	Сталий розвиток – це процес соціально-економічного розвитку за умови забезпечення екологічної рівноваги соціо-еколого-економічної системи певної суспільної формації
Попова О.Л. [10, с.9]	У поєднанні термінів “сталий” і “розвиток” посилюється цілеспрямована упорядкованість змін світогосподарської системи з потрібною інтеграцією – цілей (економічних, соціальних, екологічних), територій (планети, держав, регіонів, населених пунктів), й часу (нинішнє й майбутні покоління) з метою забезпечення загального прогресу цивілізаційного розвитку в усіх сферах. Найвищою цінністю для сталого розвитку є людина з її системною триединою цілісністю: “біо – соціо – трудо”.
Підліснюк В.В. [9, с. 88]	Сталий розвиток – сучасна концепція, що ґрунтується на принципах взаємодії суспільства і природи та передбачає гармонізацію економічного й соціального розвитку та збереження довкілля. Найважливішими ідеями сталого розвитку є: розв’язання економічних, соціальних та екологічних проблем і досягнення рівноваги між ними для забезпечення якісного рівня життя людини; впровадження зобов’язань нинішнього покоління, які гарантують таке збереження природних, соціальних та економічних ресурсів, щоб рівень добробуту наступних поколінь лишався не нижчим за сучасний.
Шевчук В.Я. [13, с. 42]	Сталий розвиток – це процес гармонізації продуктивних сил, задоволення необхідних потреб усіх членів суспільства за умови збереження і поетапного відтворення цілісності навколишнього середовища, забезпечення рівноваги між потенціалом природи та вимогами людей усіх поколінь
Буряк Р.І. [17, с. 90]	Сталий розвиток має охоплювати, насамперед, положення щодо забезпечення соціальної справедливості, запобігання

	національної і расової дискримінації. Як правило, у країнах з низьким рівнем розвитку економіки ці вимоги часто ігноруються. У нашій країні термін “сталий розвиток” найчастіше використовують як еквівалент постійного зростання економічних показників (країни, регіонів, окремих галузей економіки). Таке тлумачення цього поняття є неприйнятним.
Г. Дейлі [12, с. 98]	Сталий розвиток – це означення гармонійного, збалансованого, безконфліктного прогресу всієї земної цивілізації, груп країн (регіонів, субрегіонів) щодо збереження довкілля, ліквідації, експлуатації, бідності та дискримінації як кожної окремо взятої людини, так і груп населення, зокрема за етнічними, расовими чи статевими ознаками

*Джерело: сформовано автором на основі [6,3, 10, 9,13,17,12]*

Відповідно до визначення Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) стратегія сталого розвитку – це скоординований набір процесів аналізу, дискусій, навчання, планування та інвестицій, що формуються шляхом участі та постійного вдосконалення й інтегрують економічні, соціальні та екологічні цілі суспільства, шукаючи компроміси там, де це неможливо [6, с. 8].

Для кращого розуміння необхідно вибудувати взаємозв'язки забезпечуючих елементів управління, які дозволять цілісно підходити до управління сталим розвитком підприємства (рис. 1).

За визначенням науковців існує така послідовність формування стратегії сталого розвитку підприємства [3, с. 86]:

1. Постановка мети, для визначення якої необхідна оцінка впливу стратегії на сталий розвиток підприємства.

2. Розробка варіантів досягнення цілей із урахуванням проблеми обмеженості ресурсів та зважаючи на стадію життєвого циклу підприємства.

3. Вибір кращих варіантів досягнення кінцевої мети з безлічі альтернативних.

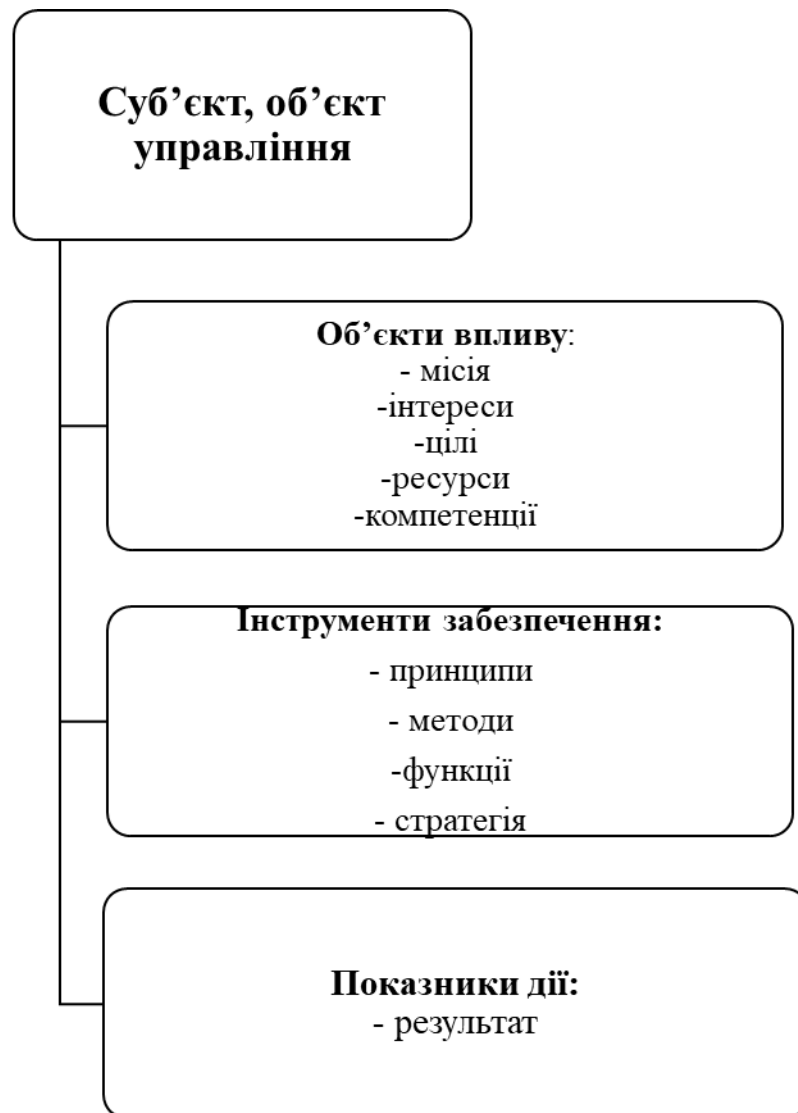


Рис. 1 – Елементи, які допомагають здійснювати управління сталим розвитком підприємства

*Джерело: сформовано автором на основі [8]*

Що ж до сталого розвитку підприємства в поточному періоді слід розглядати як його здатність до здійснення економічної діяльності в кожен окремий момент часу в умовах невизначеності впливів зовнішнього середовища які порушують нормальне функціонування і розвиток підприємства [3, с. 87].

Підприємство є цілісною одиницею лише у тому випадку, коли воно розглядається як система, тобто з погляду сукупності багаторівневих

підсистем, що перебувають у неперервному взаємозв'язку один з одним. Таким чином, необхідно підходити до підприємства як до складного утворення, розглядаючи його з погляду системного підходу. Одночасно підприємство є частиною великої системи (галузі, економіки регіону, країни в цілому).

За останній час концепція сталого розвитку стала невід'ємною частиною стратегії великої кількості компаній по усьому світу. Варто звернути увагу на те, що задачі та напрями реалізації концепції сталого розвитку різних компаній мають суттєві відмінності. Розвиток підприємства залежить, в першу чергу, від пріоритетності цілей на різних рівнях розвитку системи і побудові зв'язків між ними [21, с. 43]. Якщо розглядати внутрішній процес організації управління на підприємстві, то він будується на інтеграційній взаємодії різних видів потенціалів, які управляють інформаційними, енергетичними і матеріальними потоками.

Процеси трансформації потребують від керівництва підприємства швидкої кваліфікованої реакції на ці зміни [22, с. 241]. Не може існувати єдиної системи оцінки вдалого прийняття рішень, реакції на зміну для всього ієрархічного ланцюга управління. Кожен рівень має свій ступінь значущості під час досягнення головних цілей підприємства, тому має оцінюватись за різними критеріями, характерними для цього управлінського рівня та притаманних конкретно йому функцій. Виникає проблема визначення того переліку характеристик та показників, які б об'єктивно висвітлювали ефективність та результативність менеджменту підприємства та згідно з якими можна здійснювати оцінку системи управління, мотивації персоналу.

В Україні впровадження концепції сталого розвитку не набуло на даний час масового характеру через низку об'єктивних причин, зокрема складну економічну ситуацію, відсутність ресурсів для інвестування та сконцентрованість підприємств на тактичних задачах збереження поточних фінансових результатів. Однак корпорація «Оболонь», яка є одним із

лідерів ринку пива та безалкогольних напоїв, починаючи із 2007 року впроваджує стратегію сталого розвитку та публікує річні соціальні звіти відповідно до вимог міжнародного стандарту зі звітності у сфері сталого розвитку GRI (Global Reporting Initiative) за вимогами «Основного» варіанту останньої версії G4 і десяти принципів Глобального Договору ООН (UN Global Compact). На відміну від багатьох інших компаній, корпорація «Оболонь» у планах сталого розвитку приділяє увагу не лише соціальному та екологічному аспектам, але і заходам економічного та виробничого характеру.

Отже, дослідження показують, що сталий розвиток підприємства є напрямом, який проходить процес становлення в економічній науці на мікро- рівні, що підтверджує різнонаправленістю думок, міркувань, економічних доведень, щодо особливостей його сутності та формування. Однак підтримки довготривалого розвитку сьогодні потребує кожне підприємство, що можливо шляхом вивчення, систематизації тих складових та чинників впливу, які створять конструктивний погляд на вирішення зазначених питань в ключових аспектах, які відповідатимуть вимогам сучасних швидкозмінних, трансформаційних умовах економіки.

У сучасних умовах наявний процес трансформації між економічною та стратегічною сталістю за рахунок інтеграційних зв'язків між ресурсами, які задіяні в реалізації розвитку підприємства. Це доводить про необхідність управління даними зв'язками, саме з позиції взаємодії у внутрішньому середовищі.

### **1.3. Дослідження моделей стратегічного планування на підприємстві**

Стратегічне планування та управління для багатьох українських підприємств є новим, незвичним, але таким, що набирає силу явищем. Необхідність в ньому проявляється як в процесі переходу від планової

економіки до ринкової, так і в складних, нестабільних умовах розвитку світової економіки. Важливість стратегічного управління обумовлюється також тим, що темпи змін зовнішнього середовища за швидкістю прояву часто випереджають відповідну реакцію підприємства, у зв'язку з чим зростає частота появи несподіваних, непередбачуваних для підприємства труднощів. Управління стратегічним плануванням покликане розширити горизонти передбачення, створити можливості своєчасної реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища на ринках товарів, послуг і технологій, в науково-технічній, соціальній і політичній сферах.

Висвітленню проблем формування системи управління підприємством присвячено наукові праці Р. Хорварта та В. М. Кобелева [15, 20]. Дослідження проблематики формування стратегічного механізму управління підприємством знайшло свого відображення у роботах Г.І. Кіндрацької та В.О. Козловського [3, 4]. Аудит і управління стратегічною діяльністю підприємства розглядаються в дослідженні Помановського [5]. Але розглянуті дослідження не в повній мірі відображають комплексний розгляд особливостей стратегічного управління підприємством в сучасних умовах.

Стратегічне управління має свою модельну побудову. Але в процесі складного розвитку теорія стратегічного менеджменту розробила багато різних моделей стратегічного управління. Найбільшого поширення набули моделі [6; 11; 13] Ф.Р. Девіда, Д.Л. Томпсона, Р. Лінча і П. Лоранж та інших науковців. Серед вітчизняних учених, що займаються моделями стратегічного управління, слід виділити В. Єфремова, З. Шершньову і С. Оборську. Розглянемо детальніше основні аспекти кількох моделей.

Модель стратегічного управління Д.Л. Томпсона складається з 4-х етапів, таких як:

- стратегічний аналіз,
- стратегічний вибір,

- реалізація стратегії,
- моніторинг та оцінка [5, с. 34].

Д.Л. Томпсон вважає, що модель стратегічного управління повинна мати вигляд, представлений на рис. 2.

Стратегічний аналіз	Реалізація стратегії	Стратегічний вибір
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Цінність підприємства:</b></li> <li>• - внутрішній аудит</li> <li>• - аналіз прогресу</li> <li>• - Зовнішній аудит</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Структура</li> <li>• Функції</li> <li>• Люди і системи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пошук альтернатив</li> <li>• Оцінка</li> <li>• Вибір</li> </ul>

Рис. 2 – Модель стратегічного управління Д.Л. Томпсона

*Джерело: сформовано автором на основі [5]*

Модель Ф. Девіда передбачає по чергове здійснення 3-х етапів, а саме розробку стратегії, впровадження стратегії та оцінку стратегії. Спочатку здійснюються формування місії і бажаних параметрів стратегії, зовнішній і внутрішній аудит діяльності підприємства; потім відбуваються визначення цілей, вироблення політики підприємства щодо досягнення цих цілей і розміщення ресурсів. А оцінка виконання стратегії здійснюється на третьому етапі. Модель стратегічного управління за автором представлена на рис. 3 [5, с. 35].

Високий рівень якості персоналу є головною передумовою високого рівня його управління та конкурентоздатності. На відміну від якості, яка відображає певний рівень потенціалу, категорія конкурентоспроможності відображає здатність персоналу реалізувати свій потенціал. Тому конкурентоздатність персоналу визначається не лише певним рівнем його потенціалу, але й здатністю реалізувати цей потенціал на практиці, а також наявністю відповідних для цього умов [2].

Досвід багатьох зарубіжних компаній свідчить про посилення ролі управління людськими ресурсами в системі чинників, які забезпечують конкурентоспроможність. Для досягнення більш стійкого конкурентного становища підприємство повинно постійно розробляти програми розвитку персоналу, які б забезпечували працівникам задоволення багатьох потреб, розвиток і підвищення професійного та загальноосвітнього рівнів [3].

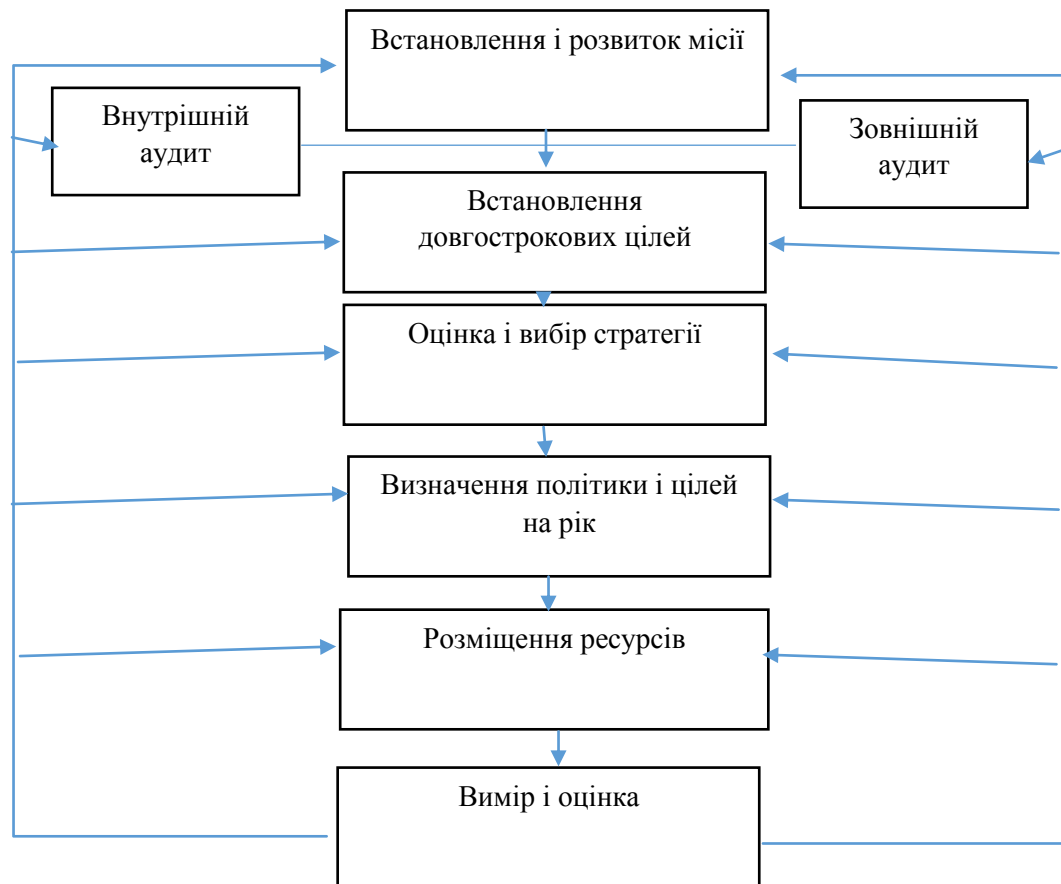


Рис. 3 – Модель стратегічного управління Ф. Девіда [5]

*Джерело: сформовано автором на основі [5]*

Моделі стратегічного управління Ф. Девіда і Д.Л. Томпсона [19] мають недоліки, а саме:

- вони не дають уявлення про вихідну точку процесу стратегічного управління;
- у цих моделях приховано органічний взаємозв'язок стратегічного управління з тактичним і оперативним.



Р. Лінч вважає, що модель стратегічного управління повинна мати вигляд, представлений на рис. 4 [7].

М. Мескон вважає, що процес стратегічного управління має складатися з таких етапів (рис. 5) [5, с. 33]:

- вибір місії фірми;
- формулювання цілей фірми;
- управлінське обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін;
- вибір стратегії;
- реалізація стратегії;
- управління і планування (реалізація і контроль реалізації стратегічного плану);
- оцінка стратегії.

І. Ансофф в основу моделі стратегічного управління покладає рішення, які доцільно приймати під час формування стратегії, такі як [5, с. 33]:

- оцінка потенціалу організації;
- оцінка зовнішніх можливостей і загроз;
- формулювання цілей і вибір завдань;
- рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації;
- вибір конкурентної стратегії;
- формування компонент стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проектів.

На підставі поставлених цілей розробляються програми, проекти і система організаційного забезпечення виробничо-комерційної діяльності підприємства. У процесі виконання намічених дій контролюються й аналізуються отримані результати. За необхідності здійснюється коригування програм, проектів, організаційного забезпечення. Значний внесок у побудову обґрунтованої послідовності дій під час формування системи стратегічного менеджменту також зробили вітчизняні автори, такі як З. Шершньова і С. Оборська. Концептуальна схема стратегічного

управління підприємством, яку вони запропонували, відрізняється від раніше запропонованих моделей розширеним, коректним і чітким описом складових кожного етапу.

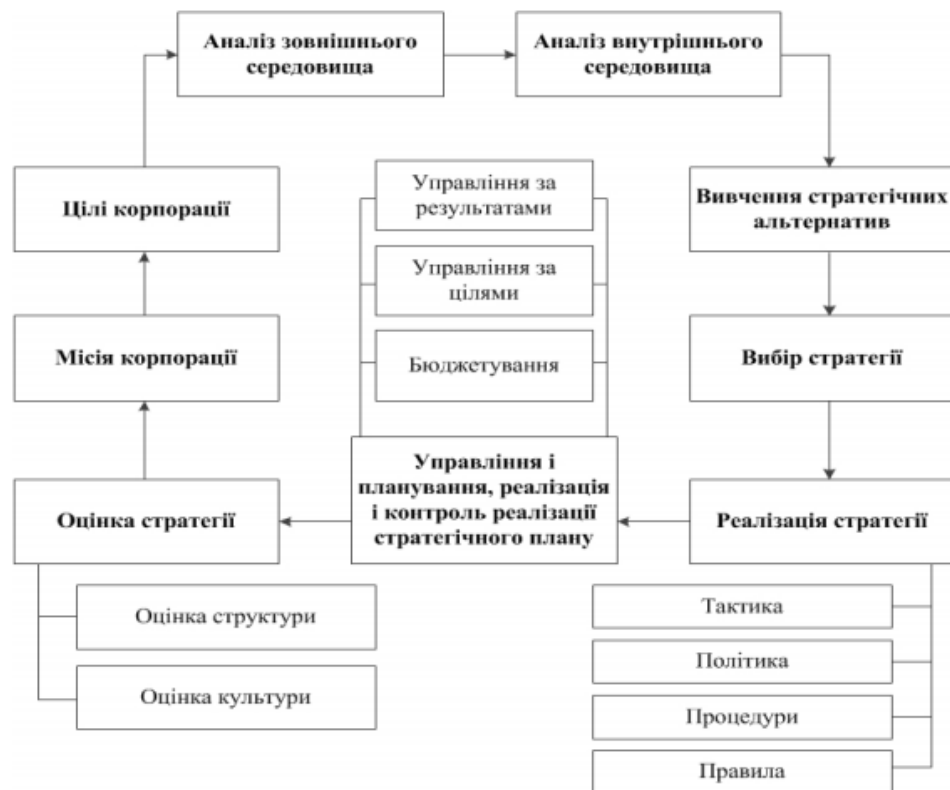


Рис. 4 – Процес стратегічного планування

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Серед останніх виділяють такі [9]:

- концепція;
- діагностика сильних і слабких сторін підприємства;
- формування цілей підприємства;
- вибір стратегії;
- розробка системи планів;
- проектів і програм розвитку підприємства;
- стратегічний контроль.

О. Віханський пропонує розглядати модель стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів (рис. 5), що утворюють один цілісний механізм, всередині якого існують стійкий зворотний зв'язок і, відповідно, зворотний вплив

кожного процесу на інші і на всю їх сукупність [11] (аналіз середовища, визначення місії і цілей, вибір стратегії, виконання стратегії, оцінка і контроль виконання).

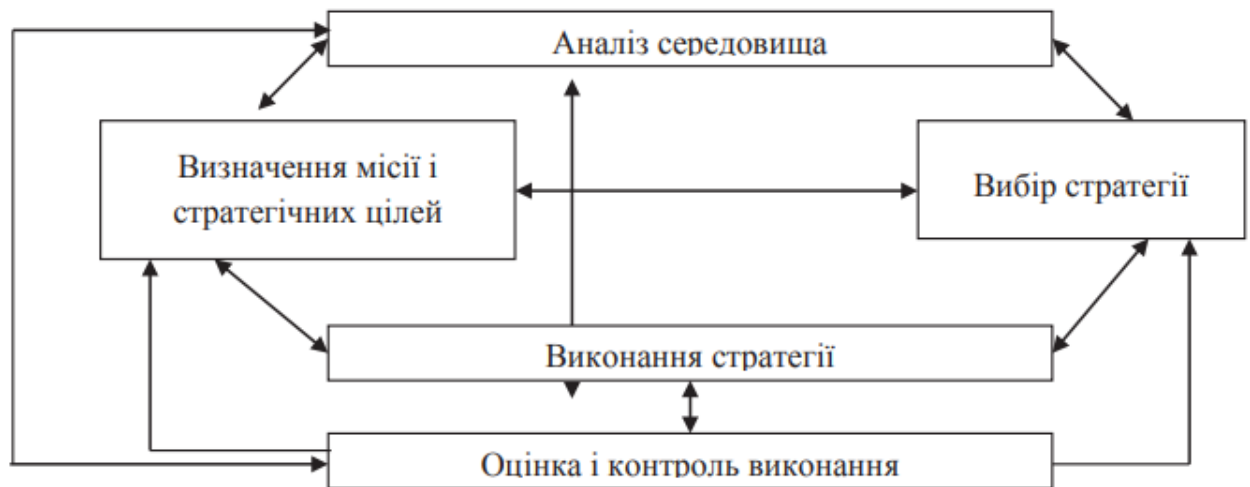


Рис.5 – Структура стратегічного управління

*Джерело: сформовано автором на основі [11]*

Другим етапом є визначення місії та стратегічних цілей. Місія підприємства – це чітко визначена причина його існування. Місія деталізує статус підприємства, забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей, стратегії, тактики і політики в досягненні запланованих результатів. Місія мотивує співробітників підприємства і формує інтерес до нього з боку оточення. Добре сформульована місія полегшує формулювання стратегічних цілей підприємства, які мають деталізувати й уточнювати місію. Після визначення місії і цілей підприємства необхідно вибрати стратегію його діяльності. Визначення стратегії як процесу – це прийняття рішення про те, як розвивати бізнес загалом та його сектори зокрема, як протидіяти конкурентам, яке місце посідати на ринку.

Виконання стратегії, тобто проведення стратегічних змін (удосконалень) на підприємстві, які приводять його у стан готовності до перетворення стратегії на реальність, є наступним етапом реалізації мети стратегічного управління. Досить часто підприємства не можуть

втілити вибрану стратегію. Це трапляється тому, що або неправильно було проведено стратегічний аналіз і зроблено висновки, або відбулися непередбачені зміни у зовнішньому середовищі, які не були своєчасно виявлені і враховані в адаптивній частині стратегії. Отже, процес виконання стратегії потребує виняткової уваги і контролю. Ця функція здійснюється завдяки процесу оцінки і контролю виконання стратегії, який забезпечує:

- визначення того, що і за якими параметрами необхідно контролювати;
- оцінку стану контрольованих об'єктів відповідно до прийнятих стандартів або інших еталонних показників;
- з'ясування причин відхилень (якщо такі є);
- здійснення коригування.

У разі контролю реалізації стратегій ці завдання набувають певної специфіки, зумовленої тим, що стратегічний контроль спрямовується на з'ясування ступеня досягнення стратегічних цілей підприємства за допомогою вибраної стратегії. Стратегічний контроль сфокусований на вирішенні питання, чи можна в подальшому реалізувати певну стратегію і чи буде досягнуто у процесі її реалізації намічених результатів. Коригування за наслідками стратегічного контролю може стосуватися як самої стратегії, так і стратегічних цілей підприємства.

С. Попов запропонував відносно просту модель, що певною мірою синтезує раніше запропоновані моделі [7]. Основними компонентами стратегічного управління, на думку вченого, є аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; визначення місії і цілей організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотний зв'язок.

Підсумовуючи підходи вчених до визначення змістовного аспекту стратегічного управління, можна констатувати, що складність і динамічна природа підприємств ускладнюють розробку однієї специфічної моделі процесу стратегічного управління. Тобто спільними для всіх моделей етапами є такі: формування місії; визначення цілей; аналіз середовища; розробка, вивчення стратегічних альтернатив та вибір оптимальної стратегії; формування стратегічних планів, проектів і програм; реалізація планів, проектів і програм; контроль за виконанням; оцінка результатів і коригування.

#### **1.4. Оцінка ефективності стратегічного планування на підприємстві з метою забезпечення його сталого розвитку**

Для оцінювання діючих стратегій підприємства необхідно проаналізувати показники зовнішньої та внутрішньої ефективності стратегії. Внутрішня ефективність стратегії, або результативність підприємства характеризується ступенем досягнення поставлених перспективних цілей. При цьому якісна оцінка ступеня досягнення цілі може бути виражена кількісно за допомогою бальної шкали оцінок [40, с.110]. Існують наступні принципи оцінки стратегічного плану:

- враховувати фактор часу;
- облік витрат ресурсів і вимірність результатів виконання плану;
- оцінка повинна бути раціональною, а не емоційною;
- оцінка повинна бути комплексною і детальною;
- оцінка повинна проводитися на основі результатів ситуаційного та SWOT аналізів.

Swot-аналіз дозволяє виявити потенційні загрози та можливості, з якими підприємство може зустрітись в майбутньому, такі загрози можна структурно виділити у певні блоки, за якими проводити аналіз [23, с. 154]:

- економічні фактори;
- фактори міжнародних відносин;
- фактори політичної ситуації;
- соціокультурні фактори;
- фактори розвитку ринку;
- фактори використання технологій;
- фактори конкуренції.

Проводячи аналіз вище перерахованих факторів потрібно визначити їх значимість для підприємства з урахуванням значення і ступеня впливу на підприємство. Також необхідно провести аналіз внутрішніх показників діяльності для виявлення актуального рівня потенціалу підприємства та визначити його сильні та слабкі сторони. Аналіз внутрішнього середовища торкається таких функціональних зон підприємства: маркетинг, фінанси, виробництво, персонал, соціально-культурна сфера та імідж корпорації. Таким чином, результатом діагностичного етапу є перелік майбутніх загроз і можливостей для підприємства, а також сильних і слабких сторін підприємства.

Після проведення діагностичного етапу керівництво підприємства визначає чи зможе здійснитись місія підприємства та його загальні цілі при існуючій стратегії в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Аналіз життєвого циклу продукту та аналіз експериментальних кривих що проводиться на основі зібраної інформації як всередині підприємства так і поза його межами є наступним етапом після діагностичного.

Фінальним етапом оцінки стратегічного планування виступає аналіз стратегічного планування структури підприємства. На основі аналізу стратегії для окремих підрозділів, конкурентоспроможності та потенціалу фірми розглядають та вивчають наступні довгострокові елементи діяльності організації [59, с. 89]:

- 1) система управління потенціалом фірми;
- 2) організаційна структура управління підприємством;
- 3) матеріально - технічне забезпечення підприємства;
- 4) розташування підприємства;
- 5) операційна діяльність підприємства;
- 6) виробнича діяльність;
- 7) правова форма;
- 8) соціально - інформаційна система.

Забезпечення сталого розвитку підприємства знаходить своє відображення в досягненні систем цілей (економічних, соціальних та екологічних) на основі послідовного здійснення принципів відповідальності перед суспільством. В цьому випадку прибуток не є вже кінцевою метою, на яку слід спрямовувати управлінську діяльність. Вона є однією з економічних цілей і виконує важливу функцію - виступає засобом досягнення всієї системи цілей. Вчені Родіонова Л.Н. та Абдуліна Л.Р. пропонують розглянути як критерій оцінки сталого розвитку підприємства показник досягнення стабільних темпів економічного росту основного виду діяльності підприємства, отримання прибутку, достатність для самофінансування економічного розвитку та забезпечення сталого зростання в динаміці [23, с.85-89]. Загальна діагностика поточного стану та комплексний аналіз внутрішнього середовища зазвичай проводяться через дослідження та розгляд у комплексі основних показників діяльності підприємства. Тому необхідно відбирати ті показники, які найбільш повно характеризують соціальну, економічну та екологічну сфери діяльності, й фактично є прерогативами і визначальними ознаками концепції сталого розвитку.

Оцінка програм сталого розвитку представлена основними фінансовими та нефінансовими показниками. Фінансові показники є результатом діяльності; за ними оцінюють, наскільки ефективно була розроблена та впроваджена в життя стратегія підприємства, наскільки прибутковими були фактичні рішення керуючого складу. Але ці показники не здатні представити

повну картину існуючих проблем, які, можливо, спричинили небажаний фінансовий результат [23, с. 85-89].

Зазначену проблему можна розв'язати тільки завдяки нефінансовим показникам, які сигналізують про недоліки в основних сферах діяльності. Саме завдяки нефінансовим, випереджаючим показникам можна спрогнозувати розвиток подій у майбутньому та запобігти небажаному погіршенню фінансового потенціалу підприємства.

Управління сталим розвитком підприємства являє собою набір взаємозалежних дій, спрямованих на досягнення максимального економічного, соціального, екологічного ефекту, за допомогою створення удосконаленого механізму управління у сфері фінансів, виробництва, маркетингу, соціальній, а також екологічній сферах, на основі систематичного аналізу стану підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища[18].

Таким чином, стратегія є засобом досягнення цілей підприємства, а реалізація стратегії підприємства – це складний процес відтворення стратегічного потенціалу підприємства на основі дослідження і врахування внутрішніх і зовнішніх чинників, а також динамічних причинно-наслідкових зв'язків між підприємством та зовнішнім середовищем [27, с.67-75].

На ефективність управління стратегічним плануванням вказуватимуть такі індикатори[12]:

- 1) рівень частоти організаційних та інших змін системи;
- 2) час реакції системи - розрив між причиною і наслідком системи;
- 3) інспектування узгодженості ССП та дослідження сфер, де виникають недоліки;
- 4) управління зворотним зв'язком - для відлагодження діяльності системи;
- 5) оцінка реалізації стратегії підприємства та визначення спроможності компанії продовжувати дотримуватися її через певний проміжок часу.

Варто сказати, що ефективність стратегічного планування виявляється



не лише в результаті успішного виконання плану, але і в процесі його розробки, а особливо, у здатності швидко й адекватно реагувати на зміни в конкурентному середовищі. Оскільки, як уже було зазначено, точну кількісну оцінку функціонування стратегічного планування дати складно, тому пропонуємо сформулювати перелік факторів, які вказуватимуть на рівень ефективності стратегічного планування і її позитивний вплив на перспективний розвиток підприємства: [3, 11; 4, 13]

1) складні управлінські рішення приймаються після детального вивчення проблем, контроль їх реалізації здійснюється безперервно і має стратегічний характер;

2) при проведенні стратегічного аналізу можуть бути виявлені сприятливі можливості, негативні тенденції, зовнішні загрози - це може призвести до отримання додаткової вигоди чи зменшенню збитків;

3) скрупульозний аналіз розробки альтернативних варіантів розвитку дозволяють підприємству рухатися оптимальним шляхом і створює передумови для інтенсивного росту;

4) висока ефективність інвестиційної діяльності, тому що стратегічні проекти, що розраховані на довгостроковий термін і вимагають великих капіталовкладень, детально розглядаються та оцінюються;

5) перманентний аналіз зовнішнього середовища дозволяє вчасно виявити зміни;

6) оптимізація продуктового портфеля, орієнтація на перспективні напрямки дає можливість постійно розширювати сферу своєї діяльності.

7) впорядкування фінансових потоків на підприємстві – відмова від збиткових напрямків.

Найефективнішими індикаторами стратегічної діяльності є:

1) збільшення або зменшення частини ринку, яку контролює підприємство;

2) динаміка доходів підприємства порівняно з динамікою прибутків конкурентів;

3) тенденції отримання підприємством чистого прибутку і швидкість повернення інвестицій;

4) динаміка збільшення обсягів продажів продукції.

Цілком обґрунтовано вважається кращою стратегія, що не вимагає радикальних змін. Залежно від ринкової позиції підприємство повинно обрати певні критерії, стратегічні орієнтири щодо розвитку свого бізнесу, виокремивши їх серед таких альтернатив:

1) мінімізація ризиків, породжуваних нестабільністю ринкового середовища;

2) утвердження домінуючого становища підприємства у певному виді економічної діяльності;

3) збереження підприємством позицій лідера в обраному виді бізнесу;

Після того, як був проведений аналіз управління стратегічним плануванням на підприємстві може відбутись коригування стратегічного плану. Основними його принципами є:

- плани повинні відбуватися з корпоративних цілей;
- плани повинні бути досяжними;
- плани повинні виражатися в цифрах;
- максимальну увагу в планах повинна приділятися реалізації можливостей дії:
- збір інформації, аналіз ситуації, аналіз ринку, конкурентів, ресурсів, фінансові показники;
- порівняти всі показники з плановими;
- провести заходи щодо коригування планів;
- розробити новий скоригований план організації[12].

Аналізом ситуації і оцінкою займаються ринкові відділи підприємства (відділ маркетингу, планово-економічний, фінансовий). На основі даного аналізу вище керівництво організації проводить коригування справжнього

плану, стверджує новий стратегічний план і доводить до співробітників організації.

До документів, які можна використати аби охарактеризувати оцінку ефективності стратегічного планування відносять:

- річний план організації;
- маркетинговий план [23].

Стратегічне планування є систематизований і логічний процес, заснований на раціональному мисленні. У той же час воно є мистецтво прогнозування, дослідження, розрахунку та вибору альтернатив.

Оцінка стратегії – порівняння реальних показників ефективності з цілями. Цей процес використовується як механізм зворотного зв'язку для коректування стратегії. Оцінка буде ефективною, тільки якщо вона проводиться систематично і постійно. Цей процес повинен бути спрямований зверху вниз. При оцінці процесу стратегічного планування потрібно відповісти на п'ять питань.

1. Чи є стратегія внутрішньо сумісної з можливостями організації?
2. Чи передбачає стратегія допустимий ступінь ризику?
3. Чи володіє організація достатніми ресурсами для реалізації стратегії?
4. Чи враховує стратегія зовнішні небезпеки і можливості?
5. Чи є ця стратегія кращим способом застосування ресурсів фірми [25]?

Вся процедура оцінки в кінцевому рахунку підпорядкована одному: чи приведе вибрана стратегія до досягнення фірмою своїх цілей. Це є основним критерієм оцінки. Якщо стратегія відповідає цілям фірми, то подальша її оцінка проводиться за такими напрямками:

– відповідність обраної стратегії стану і вимогам оточення. Перевіряється, наскільки стратегія ув'язана з вимогами основних суб'єктів оточення, в якому ступені враховані фактори динаміки ринку і динаміки розвитку життєвого циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг і т.п. .;

– відповідність обраної стратегії потенціалу і можливостям фірми. В даному випадку оцінюється, наскільки обрана стратегія ув'язана з іншими стратегіями, чи відповідає стратегія можливостям персоналу, Чи дозволяє існуюча структура успішно реалізувати стратегію, вивірена програма реалізації стратегії в часі і т.п .;

– прийнятність ризику, закладеного в стратегії[19].

Оцінка виправданості ризику проводиться за трьома напрямками:

- 1) реалістичність передумов, закладених в основу вибір стратегії;
- 2) до яких негативних наслідків для фірми може призвести провал стратегії;
- 3) чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу в реалізації стратегії.

Підсумовуючи можна сказати, що ефективна система оцінки вимагає наявності трьох основних елементів: мотивації, інформації та критеріїв оцінки прийняття рішень за результатами оцінки стратегії.

## **Висновки до розділу I**

Таким чином, в першому розділі дипломної роботи було визначено сутність поняття «стратегічне планування» та визначено зміст основних шляхів підвищення управління стратегічним плануванням на підприємстві.

Управління стратегічним плануванням, являє собою сукупність узгоджених і цілеспрямованих дій з розробки та реалізації стратегічного плану підприємства з максимальною ефективністю, і є результатом впливу цілого комплексу сукупності факторів, що створюють умови його розвитку. Впровадження комплексного управління стратегічним плануванням підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища в Україні, є об'єктивно необхідним процесом у сфері організації бізнесу, який сприяє обґрунтованому, узгодженому вирішенню як поточних так і стратегічних проблем та підвищує актуальність підприємницьких організацій адекватно реагувати на непередбачені зміни.

Здійснивши аналіз механізму управління стратегічним плануванням підприємства, можемо стрверджувати, що основними елементами є оцінка процесів, що тривають на підприємстві, з погляду його сталого розвитку, вибір стратегічного напрямку сталого розвитку підприємства, розроблення плану заходів щодо вдосконалення механізму управління сталим розвитком відповідно до визначених стратегічних і тактичних пріоритетів.

Визначено, які переваги отримує стратегічного орієнтоване підприємство, налаштована та дієва система стратегічного управління дозволяє зменшити до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються та можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів, сформулювати відповідне бачення та здійснити розробку кроків для мінімізації можливих втрат.

## **РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПЛАНУВАННЯМ НА ПрАТ «ОБОЛОНЬ» З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

### **2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності ПрАТ "Оболонь"**

Історія корпорації бере початок у 1974 році, коли почався налив майданчика для будівництва броварні. Відкриття виробництва було приурочене до Олімпійських ігор 1980 року. В 1980 відбувається офіційне відкриття Київського пивзаводу №3, що було приурочено до 22 Олімпійських ігор, та випуск першої партії пива.

В 2004 запущено найбільшу лінію розливу пива в Європі потужністю 110 тис. пляшок на годину. Із запуском нової лінії розливу завод "Оболонь" увійшов до трійки найпотужніших пивоварних заводів Європи. В 2008 році ЗАТ «Оболонь» першим серед підприємств харчової промисловості сертифікувало чотири системи управління одразу.

В 2009 році відбулося урочисте відкриття солодового заводу в смт. Чемерівці Хмельницької області, який є одним із найсучасніших у Європі. Інвестиції у проєкт склали \$ 100 млн. Потужність підприємства складає 120 тис. тонн солоду на рік. В 2009-2011 роках введено в експлуатацію реконструкцію виробничого комплексу в м. Олександрія, що запровадило виробництво слабоалкогольних та безалкогольних напоїв в скляній тарі, ПЕТ пляшках та жестианих банках, а також лінію розливу в кеги, запроваджено випуск тари (ящики) та кріпильно- пакувальної стрічки, збудовано фірмовий магазин тощо.

В 2012 році на ПрАТ «Дятківці» в м. Коломия запроваджено виробництво снєків. В 2013 році введено в експлуатацію 1-шу та 2-у черги реконструкції підприємства з доведенням потужності до 130 млн. дал пива на рік. Інвестиції у проєкт склали більше 420 млн. грн. Крім того в 2014 році введено в експлуатацію після реконструкції цех розливу №2 та

започатковано випуск бутильованої води. Наприкінці 2014 року завершено розширення елеватора солодового заводу в смт. Чемерівці Хмельницької області, додаткові 14 силосів якого дозволили збільшити потужність на 2160 м<sup>3</sup>. Інвестиції у проект становили 20,5 млн.грн. В кінці 2017 року ПрАТ «Оболонь» здійснило продаж дочірньої компанії ТОВ «Оболонь-Агро».

Структура ПрАТ «Оболонь» формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, що направлена на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність. ПрАТ «Оболонь» об'єднує головний завод, два відокремлені цехи, два дочірніх підприємства та підприємства з корпоративними правами де загалом працює близько 5 тис. людей.

Основні структурні одиниці ПрАТ «Оболонь»:

- Головний завод у місті Києві (виробництво пива, безалкогольної продукції, мінеральної води, пивної дробини та ін.);
- Дочірні підприємства:
  - 1) ТОВ «Пивоварня Зіберта», м. Фастів, Київська обл. (виробництво пива)
  - 2) ДП ПрАТ «Оболонь"Красилівське», м. Красилів, Хмельницька обл. (виробництво мінеральної води, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв);
- Підприємства з корпоративними правами:
  - 1) ПАТ «Охтирський пивоварний завод», м. Охтирка, Сумська обл. (виробництво пива, безалкогольних напоїв, солоду),
  - 2) ПрАТ «Бершадський комбінат», м. Бершадь, Вінницька обл. (виробництво слабоалкогольних та безалкогольних напоїв),
  - 3) ПрАТ «Дятьківці», м. Коломия, Івано-Франківська обл. (виробництво снєків),
  - 4) С.П. ТОВ «Оболонь-Аурелія», Республіка Молдова (купівля-продаж пива та безалкогольної продукції),

5) ПрАТ «Рокитнівський скляний завод», смт. Рокитне, Рівненська обл. (виробництво склотари).

Сьогодні пивоварна галузь є одним з інвестиційно привабливих секторів економіки. Незважаючи на складну економічну ситуацію в Україні, пивний ринок перебуває на стадії динамічного розвитку. Вкладати кошти в пивоварну галузь перспективно, оскільки пиво користується значним попитом серед споживачів та є рентабельним продуктом. Аналіз конкурентного стану галузі свідчить, що ринок пива є висококонсолідованим. Структура ринку олігополістична, з низьким вмістом невеликих виробників. Основна конкурентна боротьба ведеться між такими компаніями: AB InBev (ТМ «Чернігівське», «Bud», «Янтар», «Рогань», «Stella Artois», «Staropramen», «Beck's» та ін.); Carlsberg Ukraine (ТМ «Львівське», «Славутич», «Арсенал», «Tuborg», «Holsten», «Carlsberg» та ін.); «Оболонь» (ТМ «Оболонь», «Ніке», «Carling», «Zibert», «Zlata Praha», «Жигулівське», «Охтирське» і т. д.); Альянс Efes і SABMiller (ТМ «Сармат» і «Velkorporovický Kozel»); Альянс ППБ і Oasis CIS (ТМ «Перша приватна броварня», «Галицька корона», «Жигулі Барне», «Закарпатське», Stare Misto та ін) [5]. Частки ринку даних виробників розподілилися так (рис. 1) [6].

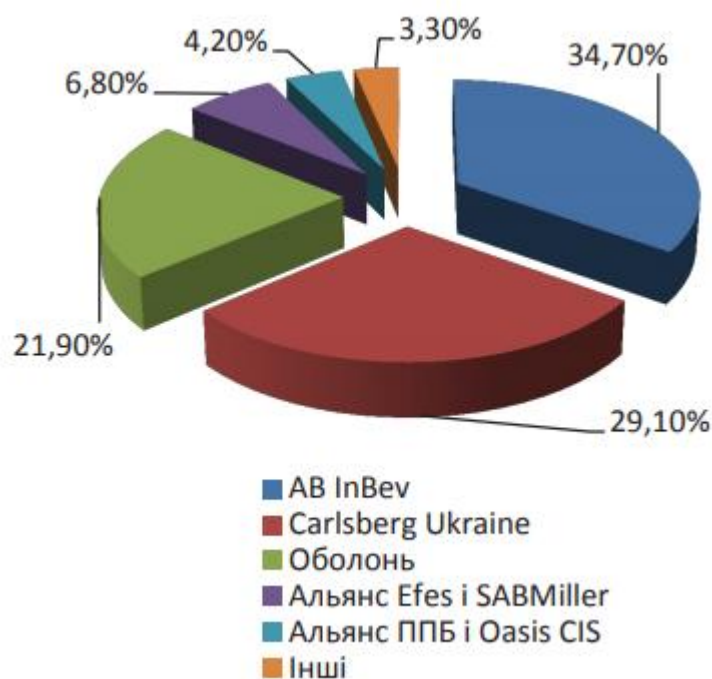




Рис. 6 Частки ринку виробників пива в Україні станом на 2018 рік

*Джерело: сформовано автором*

На своєму офіційному сайті ПАТ «Оболонь» визначає головну мету діяльності: розширення ринків продажу, збільшення прибутків, найповніше задоволення потреб споживачів.

Для вдосконалення якості продукції та усіх виробничих процесів компанія оновлює обладнання. Це дозволяє бути серед лідерів за рівнем технічного оснащення не тільки в Україні, але й в Європі.

Проектна потужність заводу у Києві становить 11 млн. гектолітрів пива на рік, що робить підприємство найбільшою пивоварнею Європи. За останні два роки на заводі встановлено унікальну варильну систему, яка може здійснювати 12 варок на день по 750 гектолітрів холодного сусла. Особливість цього нового варильного порядку німецької фірми Ziemann в тому, що він дозволяє економити витрати на теплову енергію при варці в два рази. А енергоємність є одним із пріоритетних завдань, які стоять сьогодні перед інженерами компанії. Одним із предметів гордості є унікальна установка по виділенню пива з відпрацьованих дріжджів, що виробляє 500-600 тис. дал пива на рік. Подібні технології дозволяють налагодити практично безвідходне екологічно чисте виробництво. Адже відповідальне ставлення до довкілля – це теж один з пріоритетів «Оболоні». Гарантією високої якості продукції також виступають чотири потужні фільтраційні установки, виконані на замовлення київського заводу німецькою фірмою KHS. Найбільший із фільтрів має потужність 950 гектолітрів на годину. Фільтраційна система «Оболоні» не має аналогів не лише в Україні, але і в Європі. Унікальною для України є найбільша лінія розливу у скляні пляшки, потужність якої складає 110 тис. пляшок на годину. У 2015 році стала до ладу лінія розливу напоїв у банки, яка може наливати 60 тис. банок на годину, причому об'єм тари може бути як 0,25 л, так і 0,3 л та 0,5 л. Значно модернізована і лінія розливу пива у кеги, зараз її потужність складає 1 тис. 50-літрових кег на годину.

Солодовий заводу потужністю 120 тис. тонн солоду на рік дозволив «Оболоні» забезпечити себе сировиною вищої якості і постачати її за кордон. Інвестиції у цей проект склали близько \$100 млн. Продовжується модернізація «Пивоварні Зіберта». В установку нових варильних порядків, бродильних танків і ліній розливу інвестовано понад 40 млн. євро.

Основними видами продукції, яку випускає ПрАТ «Оболонь», є пиво, безалкогольні напої, питна та мінеральна води, слабоалкогольні напої, пивоварний солод. Крім цього, іншими видами діяльності є виробництво пластмасових виробів (із перероблених ПЕТ пляшок), різних продуктів агровиробництва тощо. Основним ринком збуту є Україна, оскільки понад 80% продукції реалізується на внутрішньому ринку.

Більш детально асортимента лінія ПрАТ «Оболонь» виглядає наступним чином:

- пиво: Nike, Zlata Praha, Carling, Carling Royal, Оболонь (Світле, Розливне, Преміум, Соборне, Живе, Міцне, Оксамитове, безалкогольне), Зіберт (баварське, світле, бочкове), Десант (світле, міцне), Охтирське (Козацьке, Гусарське, Золоте перо, світле, Традиційне), Жигулівське, Фастівське Жигулівське, Охтирське Жигулівське;

- бірмікс в асортименті (вишня, лимон, малина, карамболь, гранат, енерджи, ріо, безалкогольне);

- безалкогольні напої: Живчик в асортименті (вишня, лимон, груша, апельсин, негазований, унік), Лимонад, Ситро, Оболонь Лайм, Кола, Ріо-демохіто, Кола нова з лимоном, Квас Старокиївський;

- мінеральна вода: Оболонська в асортименті («Оболонська», «Оболонська-2», «Оболонська плюс лимон», «Оболонська негазована»), «Прозора» (негазована, газована),

- вода – «Аквабаланс»;

- слабоалкогольні напої: IceLife Екстрім, Ріо-де-Мохіто Лайм, Ріо Маргарита, Ріо Піна Колада, Бренді-кола, Ром-кола Джин-тонік, Віскі вишня;

– промислові товари: солод, пивна дробина, бандажна стрічка, ПЕТфпреформа (полімерна заготовка, з якої шляхом видування отримують пляшку для пакування рідин, газованих та негазованих продуктів).

Таблиця 2.1 – Динаміка зміни обсягів виробництва основних видів продукції ПрАТ «Оболонь» за період 2015-2017 рр.

Вид продукції	Обсяг виробництва, тис. грн			Обсяг виробництва у відсотках до всієї виробленої продукції			Темпи приросту, %	
	2015 р	2016 р	2017 р	2015 р	2016 р	2017 р	2016 р до 2015 р	2017 р. до 2016 р
Пиво	111622	89619	99940,3	59,7%	56,3%	56,5%	-3,4%	0,19%
Слабоалкогольні напої	4451,7	3312	3685,1	2,4%	2,08%	2,08%	-0,32%	0,00%
Слабоалкогольні напої	57726	54153	59825,2	30,9%	34%	33,8%	3,1%	-0,20%
Мінеральна вода	11049	10104	11321,9	5,9%	6,3%	6,4%	0,4%	0,05%
Сільське господарство,	161,75	164,32	175,4584	0,1%	0,1%	0,1%	0,00%	0,00%
Вторинна переробка	1870,8	1774,513	1917,073	1,0%	1,12%	1,08%	0,12%	-0,04%

*Джерело: сформовано автором*

З таблиці 2.1 можна помітити, що найбільшу питому вагу у структурі випущеної продукції займає пиво 56,5%. Далі йдуть безалкогольні напої (33,83%) та мінеральна вода (6,40%). Слабоалкогольні напої відповідно складають 2,08%. Сільське господарство займає 0,10%, а вторинна переробка – 1,08%. Відносно 2014 р. та 2015 р. динаміка негативна, проте порівнюючи з 2016 р., можна стверджувати, що темпи приросту в цілому - позитивні.

Структура продуктового портфеля корпорації складається з (рисунк 2):



Рис. 7 Структура напрямків виробництва ПрАТ «Оболонь» у 2017 році

Джерело: сформовано автором

Динаміка реалізації продукції по асортименту ПрАТ «Оболонь» представлена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка зміни обсягів реалізованої продукції ПрАТ «Оболонь» за період 2015-2017 рр.

Вид продукції	Обсяг реалізації, тис. грн			Обсяг реалізації у відсотках до всієї виробленої продукції			Темпи приросту, %	
	2015 р	2016 р	2017 р	2015 р	2016 р	2017 р	2016 р до 2015 р	2017 р. до 2016 р
Пиво	109389	85138	88236,8	60,1%	56,02%	56,8%	4,08	0,78%
Слабоалкогольні напої	4184,6	3080,2	3264,2	2,3%	2,00%	2,1%	0,3%	0,1%
Слабоалкогольні напої	55705	51986	55525,2	30,6%	34,2%	33,2%	3,6%	-1%
Мінеральна вода	10884,1	9901,9	11201,1	6%	6,5%	6,6%	0,5%	0,1%
Сільське господарство,	159,3	161,9	170,5	0,1%	0,1%	0,1%	0%	0%
Вторинна	1827,8	1721,3	1837,1	1%	1,1%	1,2%	0,1%	0,1%

переробка								
-----------	--	--	--	--	--	--	--	--

*Джерело: сформовано автором.*

Переглянувши таблицю 2.2, можна стверджувати, що як у 2016-му (56%), так і в 2017-му р. (56,8%) реалізація пива займає найбільше частку серед інших видів продукції компанії. Подібна ситуація спостерігалась і в попередні роки. Далі слідують безалкогольні напої (33,2%), мінеральна вода (6,6%), слабоалкогольні напої (2,1%), вторинна переробка (1,2%), а також продукція сільськогосподарського спрямування (0,1%). Крім того, варто відзначити, що спостерігається позитивна динаміка в темпах приросту відносно 2016 року.

Таким чином, здійснивши аналіз виробництва та реалізації продукції на ПрАТ «Оболонь», варто зазначити те, що підприємство має певний потенціал, і зосереджує увагу на окремих напрямках діяльності. Мова йде про те, що ПрАТ «Оболонь» сконцентрована саме на виробництві пива, яке складає 56,48% від загального обсягу виробництва компанії, і відповідно найбільшу частку доходів ПрАТ «Оболонь» отримує від реалізації даної продукції. Саме тому, рекомендується звернути увагу на розвиток даного напрямку діяльності підприємства, а саме на розширення асортименту алкогольних напоїв, тобто, іншими словами, мова йде про збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції.

За останній час ПАТ «Оболонь» стабільно зміцнює свої позиції на ринку алкогольних та б/а напоїв завдяки жорсткій політиці розвитку компанії: річний приріст продукції має складати не менше 20%. Основні виробничі потужності дозволяють на протязі найближчих п'яти років забезпечити збереження лідируючих позицій на ринку України та проводити активну експортну політику з урахуванням динаміки обсягів споживання.

Таблиця 2.3 – Структура основних засобів ПАТ «Оболонь» за 2017 рік

Елементи ОЗ	Вартість ОЗ, тис. грн				Структура ОЗ, %	
	На початок року	Надійшло за рік	Вибуло за рік	На кінець року	На початок року	На кінець року
Земельні ділянки	582	2325	0	2907	0,05	0,2



- удосконалення внутрішніх процесів та управління у сфері гендерної політики;
- підвищення конкурентоспроможності компанії;
- забезпечення переробки пластикових пляшок;
- поліпшення екології через зменшення накопичення пластику у природі;
- виробництво нових матеріалів із відходів ПЕТ;
- створення нових робочих місць;
- сприяння розвитку еко-культури виробничих підприємств;
- зменшення впливу на навколишнє природне середовище за рахунок зменшення утворення відходів виробництва;
- покращення трудових практик для співробітників із сімейними обов'язками;
- популяризація знань української мови у суспільстві;
- піднесення престижу державної мови серед молоді;
- виховання поваги до культури і традицій України;
- популяризація спорту і здорового способу життя серед українців;
- розвиток сімейних форм виховання дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківської опіки;
- зменшення соціального сирітства підтримка місцевих громад.

Підсумовуючи можна сказати, що ПрАТ «Оболонь» є українською корпорацією, яка входить до сорока найбільших пивоварних концернів світу. ПрАТ «Оболонь» має змішану організаційну систему управління, яка орієнтована як на регіони, так і на продукцію. Крім того, дивізійна організаційна структура в цілому відповідає умовам динамічного середовища та організаціям із великою кількістю напрямків виробництва, життєвий цикл яких відносно тривалий. Стратегія аналізованого підприємства направлена на задоволення вимог та очікувань замовників, утримання позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв в умовах економічної кризи в Україні завдяки

постійній увазі до високої якості продукції, збереження навколишнього середовища, забезпечення гідних та безпечних умов праці, розвитку та професійному навчанні персоналу.

## **2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Оболонь»**

З метою відображення фінансово-економічного стану ПрАТ «Оболонь» проведемо аналіз за наступними напрямками за період 2015-2017 рр.: – проаналізуємо показники використання основних фондів та оборотних засобів підприємства; – охарактеризуємо виробництво та структуру реалізованої продукції; – проаналізуємо показники ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності.

Основними видами продукції емітента є пиво, безалкогольні напої, мінеральна вода, слабоалкогольні напої, солод. «Оболонь» є національним виробником пива в Україні зі стовідсотковим українським капіталом. Окрім позицій на пивному ринку, корпорація «Оболонь» має різноманітний портфель безалкогольної продукції. Цей портфель включає в себе ТМ "Живчик" - один із найулюбленіших сімейних напоїв українців, лінійку традиційних лимонадів - так звану "Ностальгічну серію" (паритетний лідер відповідного сегменту ринку), квас "Старокиївський", який у 2015 р увійшов до трійки лідерів ринку квасу України, широкий асортимент мінеральних та питних вод (Оболонська, Збручанська, Аквабаланс, Прозора, та інші регіональні води). Основними ринками збуту продукції корпорації є Україна, Молдова, Білорусь та країни Прибалтії. Галузь характеризується жорсткою конкуренцією та великим ступенем впливу цінового фактору на прийняття рішення про покупку. Сировина - основні види сировини: ячмінь, цукор, хміль, рисова січка, кукурудзяна крупа, солод. Сировина придбається як у виробників на ринку України так і за кордоном.



Аналіз динаміки валюти балансу та його структури проводиться шляхом порівняння даних загальної вартості майна підприємства (валюти балансу) на початок і кінець звітного періоду [78].

Для початку охарактеризуємо динаміку вартості майна ПрАТ «Оболонь» протягом аналізованого періоду в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Характеристика майнового стану ПрАТ «Оболонь» за період 2015-2017 рр

Актив	Значення показника, тис. грн.			Абс. зміна (тис.грн)	
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2016 р. до 2015 р.	2017 р. до 2016 р.
1. Необоротні активи	1726793	3138341	5216689	1411548	2078348
2. Оборотні активи	1482550	1549136	1664771	66586	115635
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	0,859	0,494	0,319	-0,365	-0,175

*Джерело: сформовано автором.*

Як бачимо з даних табл. 2.4 динаміка вартості майна протягом аналізованого періоду позитивна – зростання на 46,8%. Необоротні активи практично з кожним роком збільшувались, зокрема станом на 2017 р. зросли на 66,2% порівняно з 2016 р., що в результаті призвело до збільшення їх питомої ваги у структурі майна підприємства з 57,86% до 75,8%. Оборотні активи також збільшувались з кожним роком, однак не так стрімко, як необоротні, зокрема у 2017 р. спостерігався їх приріст на 7,5% відносно 2016 р. Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів демонструє неоднозначну динаміку, проте варто зазначити, що у 2017 р. у порівнянні з 2016 р. він знизився на 35,3%, що вказує на зниження здатності ПрАТ «Оболонь» оперативно реагувати на зовнішні зміни.

Однак, для більш ширшого розуміння майнового стану на ПрАТ «Оболонь» застосуємо ряд показників, за допомогою яких безпосередньо і здійснюють діагностичну оцінку майнового стану підприємства. В свою чергу, саме на основі аналізу цих показників, ми зможемо діагностувати

поточний майновий стан діяльності підприємства, і з даною метою пропонуємо здійснити їх розрахунок та порівняння з нормативними значеннями в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Розрахунок показників майнового стану підприємства  
ПрАТ «Оболонь» за період 2015-2017 рр.

Показник	Значення показника			Абсолютна зміна		Нормативне значення
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2016 до 2015 р.	2017 до 2016 р.	
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	0,980	0,940	0,860	-0,04	-0,08	Збільшення
Коефіцієнт мобільності активів	0,859	0,494	0,319	-0,365	-0,175	Збільшення
Частка оборотних виробничих фондів в активах	0,462	0,330	0,242	-0,132	-0,088	Збільшення
Частка основних засобів в активах	0,47	0,62	0,75	0,15	0,13	Збільшення
Фондомісткість	1,013	1,486	2,38	0,473	0,894	Зменшення
Фондовіддача	0,986	0,672	0,418	-0,314	-0,254	Збільшення
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,589	0,445	0,566	-0,144	0,121	< 0
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,41	0,554	0,433	0,144	-0,121	> 0
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,07	0,003	0,032	-0,067	0,029	Збільшення
Коефіцієнт вибуття (повинен бути менше ніж коефіцієнт оновлення основних засобів)	0,138	0,052	0,073	-0,086	0,021	Повинен бути менше ніж коефіцієнт оновлення основних засобів
Коефіцієнт приросту	0,271	0,124	0,1	-0,147	-0,024	Збільшення
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,457	1,587	1,693	0,13	0,106	
Коефіцієнт оборотності запасів	3,483	4,413	4,672	0,93	0,259	
Коефіцієнт оборотності дебіторської	25,326	22,757	23,645	-2,569	0,888	

заборгованості						
Тривалість одного обороту оборотних засобів в цілому, днях	247,725	227,516	213,266	-20,209	-14,25	
Тривалість одного обороту запасів, днях	103,636	81,802	77,274	-21,834	-4,528	

*Джерело: сформовано автором.*

Отримані в таблиці 2.5 результати дають змогу зробити наступні висновки, що, в цілому, динаміка майнового стану ПрАТ «Оболонь» є досить неоднозначною. Зокрема, значення розрахованих показників доволі відхиляються від встановлених для них нормативів. Також станом на 2017 р. ряд показників майнового стану ПрАТ «Оболонь» продемонстрували незначну тенденцію до поліпшення. Це стосується коефіцієнту реальної вартості основних засобів, який знизився відносно минулого року на 8,5%. Варто пам'ятати те що, коли коефіцієнт реальної вартості основних виробничих засобів у майні підприємства сягає критичної позначки (0,2-0,3), то реальний виробничий потенціал підприємства буде низьким і потрібно буде терміново шукати кошти для виправлення становища. Коефіцієнт мобільності активів теж знизився у порівнянні з минулорічним результатом – на 35,4%, що говорить про те, що підприємство знижує шанс змінити структуру активів протягом короткого періоду часу. Частка оборотних виробничих фондів також демонструє негативну динаміку – спад на 26,7% відносно минулого року. Проте частка основних засобів в активах зросла, що вказує на те, що підприємство у майбутньому планує наростити обсяги виробництва.

На жаль, показники фондомісткості та фондівдачі теж не продемонстрували позитивних результатів в звітному періоді – спостерігаються незначні негативні тенденції. Коефіцієнт зносу основних засобів також зріс, що говорить про збільшення рівня зносу основних засобів, їх застарілість та необхідність подальшого оновлення. Те саме підтвердив і коефіцієнт придатності основних засобів (зниження на 21,8%). Однак, як

зазначалось раніше, ПрАТ «Оболонь» незначними темпами поповнює свої запаси, про що також засвідчує незначне зростання коефіцієнту оновлення основних засобів. Коефіцієнти вибуття та приросту основних засобів демонструють нам певний баланс, оскільки приріст основних засобів перевищує їх вибуття.

В цілому, варто відзначити, що результати розрахованих показників майнового стану ПрАТ «Оболонь» за період 2015-2017 рр. свідчать про наявність негативних тенденцій, що відбуваються в динаміці активів підприємства, а саме: збільшення ступеня зносу основних засобів, зменшення частини оновлених основних засобів, зменшення частини реальної вартості основних засобів у вартості майна підприємства. Можна зробити висновок, що підприємство не проводило вагомих заходів щодо оновлення основних засобів, але дана ситуація не є катастрофічною, адже значення коефіцієнта вибуття основних засобів в аналізованому періоді є меншим, ніж значення вищезгаданого коефіцієнта. Щодо шляхів підвищення ефективності використання основних виробничих фондів підприємства, то використовувати екстенсивний напрям, варто звернути увагу на збільшення часу роботи основних виробничих фондів, оскільки як показало дослідження наразі на ПрАТ «Оболонь» є простої, обладнання не використовується на повну. Найважливіші шляхи підвищення ефективності використання основних активів підприємства: поліпшення складу, структури і стану основних фондів підприємства, удосконалення планування, управління і організації праці та виробництва, продуктивності праці на підприємстві, підвищення та розвиток матеріального та морального стимулювання праці. Якщо ж говорити про заходи по прискоренню оборотності оборотних активів підприємства, то варто наголосити на оптимізації строків виготовлення продукції в результаті удосконалення технологічних процесів, ширшого застосування конструкцій, агрегатів та напівфабрикатів, зменшенні виробничих запасів у результаті покращення організації матеріальнотехнічного постачання, зменшення дальності їх транспортування,

а також економії матеріальних ресурсів, кращого їх зберігання та обліку, суворого дотримання норм витрат матеріалів на одиницю продукції, ну й удосконаленні розрахунків із замовниками та інших заходів щодо поліпшення фінансової та платіжної дисципліни.

Здійснивши аналіз виробництва та реалізації продукції на ПрАТ «Оболонь», варто зазначити те, що підприємство має певний потенціал, і зосереджує увагу на окремих напрямках діяльності. Мова йде про те, що ПрАТ «Оболонь» сконцентрована саме на виробництві пива, яке складає 59% від загального обсягу виробництва компанії, і відповідно найбільшу частку доходів ПрАТ «Оболонь» отримує від реалізації даної продукції. Саме тому, рекомендується звернути увагу на розвиток даного напрямку діяльності підприємства, а саме на розширення асортименту алкогольних напоїв, тобто, іншими словами, мова йде про збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції. Разом з цим варто зважати на такі заходи, як: – зниження собівартості реалізованої продукції; – поліпшення якості продукції; 55 – залучення максимального обсягу інвестицій та його ощадливе та раціональне використання. Таким чином, урахування перелічених вище пунктів, дозволить компанії збільшити її частку на ринку, а також сприятиме підвищенню прибутковості, що у свою чергу слугуватиме розвитку компанії.

Наступним етапом аналізу фінансового стану ПрАТ «Оболонь» є аналіз показників прибутковості.

Таблиця 2.6- Динаміка показників прибутковості ПрАТ «Оболонь» за період 2015-2017 рр.

Показник	Значення показника, тис. грн.			Темп зростання, %	
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2016 р. до 2015 р.	2017 р. до 2016 р.
Чистий дохід від реалізації продукції	3641996	3524945	4963232	-3,2	40,8%
Собівартість реалізованої продукції	- 2388394	- 2378936	- 3565168	-0,4	49,9%
Валовий: прибуток	1253602	1146009	1398064	-8,58%	22,0%

Інші операційні доходи	474740	504984	88488	6,37%	-82,5%
Адміністративні витрати	-178381	-213263	-296579	19,55%	39,1%
Витрати на збут	-848865	-833385	- 1111347	-1,82%	33,4%
Інші операційні витрати	-358335	-409965	-29144	14,41%	-92,9%
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	342761	194380	49482	-43,29%	-74,5%
Дохід від участі в капіталі	13476	6160	0	-54,29%	-100,0%
Інші фінансові доходи	63823	67076	97691	5,10%	45,6%
Інші доходи	467981	222156	430848	-52,53%	93,9%
Фінансові витрати	-306245	-309935	-314744	1,20%	1,6%
Втрати від участі в капіталі	-2508	-9735	-381	288,16%	-96,1%
Інші витрати	-979390	-353727	-42861	-63,88%	-87,9%
Фінансовий результат до оподаткування	400102	186625	220797	53,36%	218,3%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-	-	-44217	-	-
Чистий фінансовий результат	-400102	-186625	176580	-53,36%	-194,6%

Джерело: сформовано автором.

З даної таблиці бачимо, що найбільш суттєвий негативний вплив на рівень прибутковості ПрАТ «Оболонь» мають наступні статті витрат: 1) адміністративні витрати (зросли на 39,1%); 2) витрати на збут (зросли на 33,4%); 3) фінансові витрати (зросли на 1,6%). Крім того, варто відзначити, що в 2017 р., незважаючи на зростання собівартості виробництва продукцію (на 49,9%), ПрАТ «Оболонь» також отримало виручки на 40,8% (1 438 287 тис. грн.) більше, аніж в попередньому році. Також слід відмітити, що інші витрати зменшилися на 87,9% (310 866 тис. грн.), що мало також позитивний вплив.

Однак, головним позитивним результатом діяльності ПрАТ «Оболонь» в звітному періоді є отримання прибутку в розмірі 176 580 тис. грн., що у

свою чергу вказує на збільшенням обсягів виробництва та скороченням окремих статей витрат, про що зазначалось раніше. Загалом, слід відзначити, що така тенденція говорить, в цілому, нам про те, що підприємство розпочало проводити успішну стратегію управління прибутком, котра дійсно покращує результативність діяльності аналізованого підприємства.

Оцінимо рентабельність ПрАТ «Оболонь», тобто якісний і кількісний показник ефективності діяльності підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7- Динаміка рентабельності ПрАТ «Оболонь» за період 2015- 2017 рр.

Показник	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Нормативне значення
Рентабельність активів	-0,126	-0,057	0,025	> 0
Рентабельності власного капіталу	-1,204	-0,137	0,070	> 0
Рентабельності продажів	-0,110	-0,052	0,040	> 0
Рентабельності продукції	-0,168	-0,077	0,045	> 0

*Джерело: сформовано автором.*

Згідно отриманих в табл. 2.7 даних, можна зробити наступні висновки стосовно рентабельності ПрАТ «Оболонь». Так, два роки поспіль (2015-2016 рр.) всі показники мали від'ємне значення, що ніяк не може говорити про те, що ПрАТ «Оболонь» в цілому було рентабельним підприємством, однак, варто відзначити, що в 2017 р. активи ПрАТ «Оболонь» почали використовуватись більш ефективно: всі показники рентабельності продемонстрували позитивні результати, тобто ПрАТ «Оболонь» почало працювати прибутково, хоча упродовж останніх років працювало на збиток. Загалом, варто сказати, що ефективність господарської діяльності підприємства також зросла, що є суттєвим прогресом.

Ще одним ґрунтовним аналізом фінансового стану підприємства є аналіз ділової активності ПрАТ «Оболонь», що наведений у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники ділової активності ПрАТ «Оболонь» за 2015-2017 рр.

Показник	Значення показника			Нормативне значення
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	
Коефіцієнт оборотності активів	1,135	0,752	0,720	збільшення
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,180	1,175	1,162	збільшення
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7,591	7,461	7,490	збільшення
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	47	48	50	збільшення
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	305	306	310	збільшення
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	5,31	5,314	5,30	збільшення
Коефіцієнт оборотності основних засобів	2,406	1,213	1,28	збільшення
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	109,271	2,630	1,98	збільшення

*Джерело: сформовано автором.*

Таким чином, з даних табл. 2.8 бачимо, що більшість показників ділової активності мають тенденцію до зростання в 2017 р. у порівнянні з попередніми роками. Варто наголосити на тому, що в 2017 р. оборотність активів зменшилась, що не є позитивним явищем. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зріс, що є безперечно позитивним результатом. Що стосується оборотності кредиторської заборгованості – коефіцієнт вказує на її уповільнення, тобто мова йде про ріст покупок у кредит. Також, варто наголосити, що зниження коефіцієнта оборотності матеріальних запасів говорить як про відносне збільшення виробничих запасів, так і про зниження попиту на готову продукцію. Основні засоби також використовують



недостатньо ефективно, відповідно до отриманого значення коефіцієнта оборотності основних засобів (1,28). Знизилась і швидкість обороту вкладеного капіталу.

Ефективність використання оборотних коштів характеризується швидкістю їхнього обертання, оборотністю.

Серед дієвих напрямів підвищення ефективності використання основних засобів є зростання продуктивності на одиницю часу роботи обладнання, найбільш можливе зменшення його простоїв;

- дотримання пропорційності і змінності у роботі обладнання;
- ефективний процес контролю;
- введення в дію прогресивних технологій, сучасних технологічних ліній, устаткування, машин, стрімке освоєння проектних виробничих потужностей.

Прискорити оборотність оборотних активів підприємства можна шляхом:

- зменшення строків виготовлення продукції в результаті механізації робіт, удосконалення технологічних процесів, ширшого застосування конструкцій, агрегатів та напівфабрикатів;
- зменшення виробничих запасів у результаті покращення організації матеріально-технічного постачання, зменшення дальності їх транспортування;
- економії матеріальних ресурсів, кращого їх зберігання та обліку, суворого дотримання норм витрат матеріалів на одиницю продукції;
- удосконалення розрахунків замовниками та інших заходів щодо поліпшення фінансової та платіжної дисципліни;

Для кращого розуміння ефективності діяльності підприємства необхідно провести горизонтальний та вертикальний аналіз балансу підприємства. Горизонтальним аналізом називають аналіз, за допомогою якого можна порівняти зміни статей в балансі за кілька періодів, завдяки

йому можна визначити нові тенденції та напрямки зміни показників зростання та приросту. За допомогою вертикального аналізу можна охарактеризувати безпосередньо структуру засобів компанії та відповідно джерел, де кожна окрема стаття чи розділи співвідносяться з сумою балансу у відсотковому значенні. Проаналізуємо динаміку активів і пасивів підприємства за 2015-2017 рр.

Розрахунки наведені в таблицях 2.9-2.10

На основі горизонтального аналізу активів підприємства ПрАТ «Оболонь» видно, що у 2016 році порівняно з попереднім загальна сума активу збільшилася на 1478134 тис. грн. і склала 4687477 тис. грн. Це відбулося за рахунок збільшення необоротних активів на 1411548 тис. грн., а саме придбання основних засобів на суму 1392539 тис. грн., а також оборотних активів на 66586 тис. грн., а саме дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи та послуги на 32219 тис. грн. та дебіторської заборгованості з бюджетом на 1333 тис. грн.. Проте зменшилися нематеріальні активи на 8660 тис. грн., інша поточна дебіторська заборгованість на 40899 тис. грн., гроші і їх еквіваленти на 33422 тис. грн. та запаси на 3355 тис. грн. На основі аналізу динаміки і структури активів підприємства ПрАТ «Оболонь» видно, що у 2017 році порівняно з попереднім загальна сума активу збільшилася на 2193983 тис. грн. і склала 6881460 тис. грн. Це відбулося за рахунок збільшення необоротних активів на суму 2078348 тис. грн., а саме придбання основних засобів на 2234861 тис. грн. та оборотних активів на суму 115635 тис. грн., а саме дебіторської заборгованості з бюджетом на 58082 тис. грн., іншої поточної дебіторської заборгованості на 379467 тис. грн. та грошей і їх еквівалентів на 36396 тис. грн.. Однак зменшилися нематеріальні активи на 14008 тис. грн., запаси на 144812 тис. грн. та дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги на 109882 тис. грн.

Таблиця 2.9 – Аналіз активів ПрАТ «Оболонь» за 2015-2017 рр.

Активи	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення,		Структура, %			Абсолютна зміна, + -	
				2016 до 2015	2017 до 2016	2016 до 2015	2017 до 2016	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2016 до 2015	2017 до 2016
I. Необоротні активи	1726793	3138341	5216689	1411548	2078348	81,744	66,224	0,537	0,670	0,758	0,131	0,089
Нематеріальні активи	31005	22345	8337	-8660	-14008	-27,931	-62,690	0,010	0,005	0,001	-0,005	-0,004
Основні засоби	1513961	2906500	5141361	1392539	2234861	91,980	76,892	0,472	0,620	0,747	0,148	0,127
II. Оборотні активи	1482550	1549136	1664771	66586	115635	4,491	7,464	0,462	0,330	0,242	-0,131	-0,089
Запаси	898730	895375	750563	-3355	-144812	-0,373	-16,173	0,280	0,191	0,109	-0,089	-0,082
Дебіторська заборгованість з продукцію, товари, роботи, послуги	375533	407752	297870	32219	-109882	8,580	-26,948	0,117	0,087	0,043	-0,030	-0,044
Дебіторська заборгованість з бюджетом	11865	13198	71280	1333	58082	11,235	440,082	0,004	0,003	0,010	-0,001	0,008
Інша поточна дебіторська заборгованість	92397	51498	430965	-40899	379467	-44,264	736,858	0,029	0,011	0,063	-0,018	0,052
Гроші та їх еквіваленти	43198	9776	46172	-33422	36396	-77,369	372,300	0,013	0,002	0,007	-0,011	0,005
Баланс	3209343	4687477	6881460	1478134	2193983	46,0572	46,8052	1	1	1	0	0

Джерело: сформовано автором.

Таблиця 2.10 –Аналіз пасивів ПрАТ «Оболонь» за 2015-2017 рр.

Пасиви	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення		Структура, %			Абсолютна зміна, + -	
				2016 до 2015	2017 до 2016	2016 до 2015	2017 до 2016	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2016 до 2015	2017 до 2016
I. Власний капітал	3333 0	134048 0	249548 2	1307150	1155002	3921,84	86,163	0,010	0,286	0,363	0,276	0,077
Зареєстрований й (п) капітал	3251 3	32513	73144	0	40631	0,000	124,968 0	0,010	0,007	0,011	- 0,003	0,004
Капітал у дооцінці	3062 0	151377 0	294506 7	1483150	1431297	4843,730	94,552	0,010	0,323	0,428	0,313	0,105
Резервний капітал	8128	8128	546	0	-7582	0	-93,282	0,003	0,002	0,000	- 0,001	- 0,002
Нерозподілений й п (непокритий збиток)	- 3793 1	- 213931	- 518048	-176000	304117	464,000	142,157	- 0,012	- 0,046	- 0,075	0,034	-0,03
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	9013 7	347830	278612 7	257693	2438297	285,890	701,003	0,028	0,074	0,405	0,046	0,331
Довгострокові кредити банків 8	8746 4	344219	203787 3	256755	1693654	293,555	492,028 0	0,027	0,073	0,296	0,046	0,223
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	3085876	2999167	1599851	-86709	-106709	-2,810	46,657	0,962	0,640	0,232	-0,322	- 0,407
Короткострокові кредити банків	333664	1916055	417962	1582391	-356709	474,247	-78,186	0,104	0,409	0,061	0,305	- 0,348
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1766355	6400	0	1766358	-6400	-99,638	-100,00	0,550	0,001	0	-0,549	- 0,001
Поточна кредиторська заборгованість за т роботи, послуги	723372	635639	830232	-87733	194593	-12,128	30,614	0,225	0,136	0,121	-0,090	- 0,015

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджету	88808	99741	150294	10933	50553	12,311	50,684	0,028	0,021	0,022	-0,006	0,001
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	7346	13777	51430	6431	37653	87,544	273,303	0,002	0,003	0,007	0,001	0,005
Баланс	3209343	4687477	6881460	1478134	2193983	46,057	46,805	1,000	1	1	0	0

*Джерело: сформовано автором.*

Для проведення ефективного аналізу діяльності підприємства, потрібно зробити аналіз динаміки фінансових результатів за 2015-2017 рр., розрахунки представлені у табл. 2.11.

Проаналізувавши динаміку фінансових результатів за 2015-2017 рр. можна зробити наступні висновки: чистий дохід від реалізації продукції у 2016 р. порівняно з 2015 р. знизився з 3641996 тис. грн. до 3524945 тис. грн., тобто на 117051 тис. грн., проте зріс у 2017 р. на 1438287 тис. грн. і сягнув 4963232 тис. грн. Щодо витрат: адміністративні витрати мають тенденцію до зростання, як і фінансові витрати, зросли витрати на збут у 2017 р. порівняно із попередніми.

В цілому доходи не покривають усіх витрат, тому у підприємства є поточна кредиторська заборгованість. Отже, підприємство працювало збитково за аналізовані роки.

Таблиця 2.11 – Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Оболонь» за 2015-2017 роки.

Стаття	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2016 до 2015	2017 до 2016	2016 до 2015	2017 до 2016
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3641996	3524945	4963232	-117051	1438287	-3,21	40,8031047
Інші операційні доходи	474740	504984	62589	30244	-442395	6,37	-87,60
Дохід від участі в капіталі	13476	6160	0	-7316	-6160	-54,28	-100
Інші фінансові доходи	63823	67076	8604	3253	-58472	5,096	-87,17
Інші доходи	467981	222156	0	-245825	-222156	-52,52	-100
Доходи разом	4662016	4325321	5034425	-336695	709104	-7,22	16,39
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2388394	2378936	3290800	-9458	911864	-0,39	38,33
Адміністративні витрати	178381	213263	285569	34882	72306	19,55	33,9
Витрати на збут	848865	833385	968802	-15480	135417	-1,82	16,24
Інші операційні витрати	358335	409965	61663	51630	-348302	14,408	-84,95
Фінансові витрати	306245	309935	463655	3690	153720	1,20	49,59
Втрати від участі в капіталі	2508	9735	1060	7227	-8675	288,15	-89,11
Інші витрати	979390	353727	222030	-625663	-131697	-63,88	-37,23
Витрати разом	5062118	4508946	5293579	-553172	784633	-10,92	17,40
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	400102	183625	910052	-216477	726427	-54,10	395,60
Чистий фінансовий результат: збиток	400102	183625	885243	-216477	701618	-54,10	382,09

Джерело: сформовано автором.

Отже, незважаючи на те, що ПрАТ «Оболонь» є українською корпорацією, яка входить до сорока найбільших пивоварних концернів світу, проведений нами аналіз фінансово-економічних показників підприємства за період з 2015 по 2017 рр. показав, що оцінені показники (зокрема, ліквідності, ділової активності, платоспроможності, рентабельності) відхиляються від нормативних значень, і потребують поліпшення. Проте варто зазначити, що по всім групам показників, а особливо по показникам рентабельності, на ПрАТ «Оболонь» простежується тенденція до незначного покращення порівняно з 2016 р. Що стосується отримання прибутків, то компанія в 2017 році показала позитивний фінансовий результат, що є досить вагомим показником та свідченням ефективності розробленої підприємством стратегії.

### **2.3. Оцінка та аналіз ефективності управління стратегічним плануванням ПрАТ "Оболонь" з метою забезпечення його сталого розвитку**

Стратегія ПрАТ «Оболонь» перш за все націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і, за рахунок цього, на утримання лідируючої позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв, при постійній увазі до збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін.

ПрАТ «Оболонь» використовує управління стратегічним планування як інструмент досягнення високих економічних показників у своїй діяльності: доходу, прибутку, рентабельності тощо. Планування діяльності в умовах нестабільності та непередбачуваності спирається на стратегічне мислення, завдяки якому підприємство намагається за довгий строк завоювати конкурентні переваги.

На своєму офіційному сайті ПАТ «Оболонь» визначає головну мету діяльності: розширення ринків продажу, збільшення прибутків, найповніше задоволення потреб споживачів. Стратегія ПАТ «Оболонь» націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і за рахунок цього на утримання

лідуючої позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв за постійної уваги до запобігання забрудненню і збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін. Невід'ємною частиною стратегії є постійне вдосконалення системи управління, яка відповідає вимогам міжнародних стандартів, та правильне передбачення тенденцій розвитку ринку. Виходячи з цього, зробимо висновок, що корпоративною стратегією ПАТ «Оболонь» є саме стратегія розвитку.

Якщо оцінювати ефективність стратегічного планування на ПрАТ «Оболонь», то можна сказати, що ґрунтується на доволі вичерпній інформації й полягає у визначенні можливих наслідків реалізації обраної стратегії.

Зробити оцінку за впорядкованим алгоритмом чи показати чітку залежність між фінансовоекономічними показниками підприємства і стратегічним плануванням практично неможливо, тому що маємо справу із довгостроковим періодом, який триває зазвичай кілька років, що ускладнює завдання з визначення ефекту. Тому пропонуємо виділити такі основні напрямки, які допоможуть певною мірою оцінити ефективність стратегічного планування:

Кожного року пивоварня нарощує обсяги виробництва та реалізації пива. Керівництво спрямовує в дану галузь найбільше ресурсів. Із кожним роком удосконалюється технологія виготовлення пива та мінімізуються виробничі витрати за рахунок купівлі нового обладнання, навчання та розвитку персоналу, що дає змогу утримувати задовільну ціну на продукцію. Виходячи з цього, стратегію в даній бізнес-одиниці нами сформульовано як стратегію глибокого проникнення на ринок.

Виробництво безалкогольних напоїв представлене переважно брендом «Живчик» та напоями «Оболонь Ситро», «Оболонь Лайм», «Кола Нова», квас. Слід зазначити, що напій «Живчик» знаходиться на стадії зрілості, користується стабільним попитом і приносить стабільний прибуток. Проте після стадії зрілості слідує стадія занепаду, на що вже реагує керівництво «Оболоні» шляхом розширення асортименту «Живчика» з новими смаками



(апельсин, груша). Також у рамках бренду запустили виробництво нового напою «Унік» – першого в Україні безалкогольного напою, який замість цукру містить елітну фруктозу, яка легко засвоюється організмом і сприяє відновленню втраченого водного балансу. Ще однією новинкою у цій стратегічній зоні господарювання (СЗГ) є квас «Старокиївський білий». Отже, у цьому напрямі діяльності «Оболонь» використовує стратегію розширення ринку.

Виробництво слабоалкогольних напоїв в «Оболоні» за останній період скорочується. Бренди «Оболоні» в цій галузі є менш відомими та впізнаваними серед споживачів, компанія ставить нижчі цілі у цій СЗГ, що вказує на застосування стратегії скорочення.

На ринку мінеральної води корпорація «Оболонь», маючи у портфелі два флагманські бренди – «Оболонську» і «Прозору», – входить до першої п'ятірки виробників із часткою ринку 4,3%. У 2016 р. проведено значну реконструкцію, в яку інвестовано більше 12 млн. євро. Уведено в експлуатацію дві лінії розливу напоїв потужністю по 20 тис. пл./год., нове сучасне купажне відділення, котельню, водопідготовку, службово-побутовий корпус, склад сировини та матеріалів.

Отже, «Оболонь» прагне розвивати даний підрозділ, це – стратегія інтенсивного зростання. До промислових товарів, що виробляються на ПАТ «Оболонь», належать: солод, пивна дробина, бандажна стрічка, ПЕТф-преформа. Такий перелік продукції свідчить, що компанія використовує стратегію концентричної диверсифікації, оскільки дані товари частково пов'язані з продукцією «Оболонь» і реалізуються на інших ринках.

Експортна стратегія ПАТ «Оболонь» направлена на розбудову довготривалих партнерських відносин із дистриб'юторами. Підприємство не прагне будь-якою ціною здійснити разову поставку і поставити ще одну точку на карті світу. Стратегічна мета компанії сьогодні – стабільні поставки і міцне партнерство. «Оболонь» ставить перед собою стратегічні цілі збільшити обсяг поставок на 10%. Також планується збільшити обсяг

експортних поставок із дочірніх підприємств компанії, а саме ДП «Пивоварня Зіберта» (пиво) та ДП «Красилівське» (безалкогольні напої та мінеральна вода).

Таблиця 2.12 – Аналіз складових частин функціональних стратегій ПрАТ «Оболонь»

<b>Функціональні сфери</b>	<b>Стратегії ПрАТ «Оболонь»</b>
Виробнича	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Виробництво пива, що відповідає світовим стандартам</li> <li>• Всебічне управління якістю • Використання новітнього обладнання від передових компаній пивоварної промисловості світу</li> <li>• Екологічність виробництва (усі підприємства отримали сертифікат ISO)</li> <li>• Управління якістю</li> <li>• Технології</li> <li>• Енергозберігаючі проекти</li> </ul>
Маркетингова	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Репутація</li> <li>• Стандарти ведення бізнесу</li> <li>• Зацікавлені сторони</li> </ul>
Управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Комфорт робочого середовища</li> <li>• Забезпечення життя і здоров'я кожного працівника</li> <li>• Етика і рівність прав</li> <li>• Розвиток персоналу</li> </ul>

*Джерело: сформовано автором на основі [24]*

Виробнича стратегія ПАТ «Оболонь» включає:

– Управління якістю: проведення зовнішнього аудиту інтегрованої системи якості корпорації «Оболонь».

– Технології: впровадження системи Re Con із рекуперації (повернення) енергії під час газифікації скрапленої вуглекислоти; установка адіабатичних панелей для попереднього охолодження повітря перед холодильною установкою у цеху № 8 пивоварні «Оболонь».

Стратегія у сфері маркетингу передбачає реалізацію таких заходів:

розширення співпраці компанії з українськими представництвами у Польщі, Ізраїлі, Грузії в частині популяризації української культури та успішних практик корпорації «Оболонь»; розробка окремої антикорупційної політики, комунікація програми «Споживай відповідально» у рамках екскурсійних програм на пивоварню «Оболонь».

У рамках маркетингової стратегії передбачається налагодження співпраці зі стейкхолдерами в таких напрямках: розширення екскурсійного проекту «Відкрита Оболонь»; підсилення комунікації програми; вдосконалення механізму подання скарг заінтересованих сторін через гарячу лінію корпорації «Оболонь»; розробка пілотної політики співпраці з постачальниками.

Стратегія управління персоналом на ПАТ «Оболонь» забезпечується: реалізацією програми тренінгів для персоналу «Досягай навчаючись» із залученням внутрішніх фахівців керівного складу компанії; організацією мовних курсів для співробітників; пілотним упровадженням проекту «Обмін досвідом» між фахівцями різних підприємств корпорації «Оболонь».

Стратегічне бачення сталого розвитку корпорації «Оболонь» на 2020-2025 роки:

- Інноваційний розвиток вітчизняної пивобезалкогольної галузі
- Формування відповідальної практики управління і розвитку персоналу
- Підвищення охорони праці і виробничої безпеки
- Екологізація і підвищення енергоефективності діяльності
- Справедливий розподіл створеної економічної вартості
- Інвестування у розвиток регіональної економіки
- Глибока інтеграція соціальної відповідальності у всі бізнес-процеси компанії

ПАТ «Оболонь» в своїх стратегічних планах також має пункт «Сталий розвиток підприємства, або добрі справи на довгі роки». Флософія сталого

розвитку передбачає чотири головні складові стратегії сталого розвитку корпорації "Оболонь", основними пунктами є:

1) *Люди*. Співробітники є ключовим активом корпорації, який формує особливу трудову культуру компанії і відрізняє "Оболонь" від конкурентів.

2) *Екологія*. Мінімізація впливу діяльності компанії на довкілля через повторне використання ресурсів та енергоефективні технології гарантує еко-відповідальність кожного процесу роботи корпорації "Оболонь".

3) *Місцеві громади*. Ефективна і взаємовигідна співпраця з громадами на всіх територіях присутності підприємств корпорації — одна із ключових цілей діяльності компанії «Оболонь».

4) *Культура і спорт*. Соціальні інвестиції у розвиток культурно-освітніх програм і спорту, підтримка самобутності українських традицій є соціальним обов'язком корпорації "Оболонь" як найбільшого вітчизняного виробника.

«Ніщо не стоїть на місці і ми постійно прагнемо досконалості, встановлюючи і досягаючи більш високих цілей у всіх сферах діяльності» — так описує свою стратегію керівництво підприємства. Перспективою розвитку корпорації «Оболонь» є ефективний ріст, здатний забезпечити комерційний результат, соціальний прогрес і екологічну сталість. Такий підхід є довгостроковим зобов'язанням корпорації «Оболонь» у вдосконаленні шляхів підтримки усіх зацікавлених сторін компанії — споживачів, працівників, місцевих громад, партнерів, держави та ін.

Стратегічними планами ПрАТ «Оболонь» на 2020 рік є:

- Впровадження системи ефективного автоматичного управління повітряними компресорами високого тиску для видуву ПЕТ-пляшок ( очікуваний економічний ефект – 1,6 млн. грн. при окупності до 2 років).

- Використання повітродувки для перемішування стоків на станції нейтралізації. Це дасть можливість відмовитись від стисненого повітря із

загальнозаводської мережі з вищим тиском. Розрахункова економія складає 420 тис. грн. з окупністю до одного року.

Отже, можна підсумувати, що структура корпорації «Оболонь» формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, що направлена на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність.

Можна дійти висновку що головним результатом від впровадження стратегічного планування на підприємстві є серйозні зміни в діяльності організації, серед яких: вихід на нові ринку збуту, створення нових виробничих потужностей, підвищення кваліфікації персоналу організації, диверсифікація виробництва, впровадження нового стилю керівництва, ліквідація нерентабельних підрозділів організації, поглинання фірмконкурентів, розробка нових продуктів, реорганізація діяльності підприємства, делегування повноважень тощо. Досягнення конкурентних переваг підприємства на довгострокову перспективу повинно враховувати усі можливі чинники які мають вплив на діяльність підприємства.

Отже, ПрАТ «Оболонь» є прикладом успішної компанії, результати діяльності якої, повною мірою залежать від ефективного стратегічного менеджменту. Стратегії ПрАТ «Оболонь» націлені на задоволення вимог та очікувань споживачів і, за рахунок цього, на утримання лідируючої позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв, при постійній увазі до збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін. Невід'ємною складовою частиною даних стратегій є постійне удосконалення системи управління, яка відповідає вимогам стандартів та правильне передбачення тенденцій розвитку ринку.

#### **2.4. Факторний аналіз для оцінювання чинників формування ефективної системи управління стратегічним плануванням підприємства**

Стратегічне планування та безпосередньо господарська діяльність підприємства залежить від стану його фінансової діяльності. Стійке фінансове положення має беззаперечний позитивний вплив на виконання виробничих та стратегічних планів і забезпечення потреб виробництва необхідними ресурсами. Фінансова діяльність як складова частина господарської діяльності направлена на забезпечення планового надходження витрачання грошових коштів, досягнення раціональних пропорцій власного позичкового капіталу та найефективнішого його використання.

Аналіз фінансового стану підприємства є необхідним етапом для розробки планів і прогнозів фінансового оздоровлення підприємств. Аналіз фінансового стану - це частина загального аналізу господарської діяльності підприємства, який складається з двох взаємозв'язаних розділів: фінансового та управлінського аналізу.

Таким чином необхідно провести аналіз матеріального стану підприємства, його фінансової стійкості та розміщення коштів, а для того щоб зрозуміти які фактори найбільше впливають на величину прибутку підприємства необхідно провести факторний аналіз. Факторний аналіз – це аналіз, який включає в себе певну сукупність методів та моделей, які допомагають стиснути інформацію. Даний аналіз застосовується для повного аналізу діяльності підприємства та дає змогу прослідкувати залежність окремих факторів «х», що впливають на окремий економічний показник «у».

Вхідні дані для проведення факторного аналізу приведені у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Вхідні дані для факторного аналізу ПрАТ «Оболонь» за

2014-2017 pp.

Ознака	Значення, тис. грн.			
	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ( $x_1$ ), тис. грн.	2028728	2388394	2378936	3565168
Інші операційні доходи ( $x_2$ ), тис. грн.	442476	474740	504984	88488
Амортизація ( $x_3$ ), тис. грн.	176696	175062	186618	451790
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги ( $x_4$ ), тис. грн.	235547	273798	375533	169695
Витрати на збут ( $x_5$ ), тис. грн.	847429	848865	833385	1111347
Інші операційні витрати ( $x_6$ ), тис. грн.	393263	358335	409965	29144
Рентабельність продукції ( $x_7$ ), %	23,8%	27,6%	28,2%	30,8%
Рентабельність активів ( $x_8$ ), %.	10,1%	13,1%	17,3%	18,3%
Рентабельність власного капіталу ( $x_9$ ), %	17,0%	23,3%	31,8%	32,4%
Короткострокові кредити банків ( $x_{10}$ ) тис. грн.	350654	719087	333664	1993283

Джерело: сформовано автором.

Після переведення даних до програмного забезпечення IBM SPSS

Statistics Base було визначено такі результати (таблиця 2.14):

Таблиця 2.14 – Повна пояснена дисперсія

Компонаента	Начальные собственные значения			Суммы квадратов нагрузок извлечения		
	Итого	% Дисперсии	Кумулятивный %	Итого	% Дисперсии	Кумулятивный %
1	8,386	83,861	83,861	8,386	83,861	83,861
2	1,614	16,139	100,000	1,614	16,139	100,000
3	7,067E-016	7,067E-015	100,000			
4	4,194E-016	4,194E-015	100,000			
5	2,675E-016	2,675E-015	100,000			
6	8,493E-017	8,493E-016	100,000			
7	3,812E-017	3,812E-016	100,000			
8	2,104E-016	-2,104E-015	100,000			
9	2,895E-016	-2,895E-015	100,000			

10	1,034E-015	-1,034E-014	100,000			
----	------------	-------------	---------	--	--	--

Метод виділення: Аналіз головних факторів.

*Джерело: розраховано автором за допомогою пакету SPSS на основі вхідних даних (метод виділення – аналіз головних факторів).*

В даній таблиці можна побачити, що два перші фактори більші за одиницю, тому мають велике значення для підприємства. Таким чином, для аналізу обрано два фактори:

- перший фактор характеризує 83,861% загальної дисперсії;
- другий фактор – 16,139%.

Для відмічення того показника, який має найбільше факторне навантаження використовуємо жирний шрифт. Вибираємо відповідно до найбільшого абсолютного значення.

Таблиця 2.15 – Матриця повернених факторів

Ознака	Фактор	
	1	2
1	2	3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ( $x_1$ )	<b>,999</b>	-,047
Інші операційні доходи ( $x_2$ )	<b>-,994</b>	,105
Амортизація ( $x_3$ )	<b>1.000</b>	,003
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги ( $x_4$ )	<b>-,849</b>	,529
Витрати на збут ( $x_5$ )	<b>,996</b>	-,090
Інші операційні витрати ( $x_6$ )	<b>-,986</b>	,165
Рентабельність продукції ( $x_7$ ),	<b>,991</b>	,137
Рентабельність активів ( $x_8$ )	,679	<b>,734</b>
Рентабельність власного капіталу ( $x_9$ )	,583	<b>,812</b>



Короткострокові кредити банків ( $x_{10}$ )	<b>,965</b>	-,261
--	-------------	-------

Метод виділення: Аналіз методом головних факторів.

*Джерело: розраховано автором за допомогою пакету SPSS на основі вхідних даних (метод виділення – аналіз методом головних факторів. Метод обертання – Варімакс з нормалізацією Кайзера)*

Виділенні відібрані фактори в кожному рядку повернутої матриці – ознаки з найбільшим абсолютним значенням, тобто вони відображають факторне навантаження.

Таким чином:

- 1) 1 змінна, тобто собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) найбільшу кореляцію (0,999) має з першим фактором;
- 2) 2 змінна (інші операційні доходи) найбільше корелює з 1 фактором (0,994);
- 3) 3 змінна (амортизація) має найбільшу кореляцію з 1 фактором (1.000);
- 4) 4 змінна (Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги) має найбільшу кореляцію з 1 фактором (0,849);
- 5) 5 змінна (витрати на збут) має найбільшу кореляцію з 1 фактором (0,996);
- 6) 6 змінна (інші операційні витрати) має найбільшу кореляцію з 1 фактором (0,986);
- 7) 7 змінна (рентабельність продукції) має найбільшу кореляцію з 1 фактором (0,991);
- 8) 8 змінна (рентабельність активів) має найбільшу кореляцію з 2 фактором (0,734);
- 9) 9 змінна (інші фінансові доходи) має найбільшу кореляцію з 2 фактором (0,812);
- 10) 10 змінна (фінансові витрати) має найбільшу кореляцію з 1 фактором (0,965);

Відповідно до матриці повернених факторів (таблиця 2.15) об'єднаємо кожен з них окремо в окремі моделі F1 та F2:

$$1) \quad F1 = 0,999x_1 - 0,994x_2 + 1,000x_3 - 0,849x_4 + 0,996x_5 - 0,986x_6 + 0,991x_7 + 0,965x_{10};$$

$$2) \quad F2 = 0,734x_8 + 0,812x_9.$$

Результати поділу показників, які були аналізовані у факторному аналізі на перший і другий фактор наведені в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Факторний розподіл показників за 2 компонентами

Фактор 1	Фактор 2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ( $x_1$ ), тис. грн.	Рентабельність активів ( $x_8$ ), %.
Інші операційні доходи ( $x_2$ ), тис. грн.	Рентабельність власного капіталу ( $x_9$ ), %
Амортизація ( $x_3$ ), тис. грн.	
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги ( $x_4$ ), тис. грн.	
Витрати на збут ( $x_5$ ), тис. грн.	
Інші операційні витрати ( $x_6$ ), тис. грн.	
Рентабельність продукції ( $x_7$ ), %	
Короткострокові кредити банків ( $x_{10}$ ) тис. грн.	

*Джерело: складено автором*

Таким чином до 1 фактору можна віднести витрати, які мають вплив на діяльність підприємства та його прибуток, а також показники рентабельності, до 2 фактору потрапили рентабельності активів та власного капіталу, які мають вплив на чистий прибуток підприємства.

Підсумовуючи даний аналіз можна сказати, що певна систематизація факторів допомагає нам краще зрозуміти їх зв'язок у формуванні розміру показника, що розглядається.

Отже, аналізуючи результат факторного аналізу можна поділити всі

досліджувані ознаки на 2 фактори. Можна відслідкувати, що до першого фактору потрапили ті, від яких залежить безпосередня діяльність підприємства та відповідно прибуток. Основними з них є: собівартість реалізованих товарів та послуг, амортизація, витрати на збут, інші операційні витрати, короткострокові кредити банків, рентабельність продукції. Ці статті мають значний вплив на діяльність підприємства, на його прибутковість, бо саме вони впливають на рівень розвитку та діяльності ПрАТ «Оболонь», а відповідно і показують наскільки ефективно підприємство розробило стратегічні плани та в якому напрямку необхідно працювати в подальшому. Даний фактор має в собі 83,861% загальної дисперсії.

Фактор під номером 2 займає всього 16,139%. З вибірки до даного фактору потрапила стаття «рентабельність активів» та «рентабельність власного капіталу». Тобто дані показники мають не такий великий вплив на прибутковість ПрАТ «Оболонь».

Отже, підсумовуючи даний аналіз можна сказати, що діагностика роботи підприємства за її фінансовими показниками є необхідною для загальної характеристики управління стратегічним плануванням ПрАТ «Оболонь». Оскільки великі обсяги та різноманітність облікових даних, а також ретроспективний характер звітності не сприяють своєчасному виявленню кризових явищ. Оцінювання погіршення фінансового стану можна здійснити застосовуючи сучасну методологію аналізу. Таким чином завдяки факторному аналізу керівництво може звернути увагу на проблемні сторони своєї роботи, а також проаналізувати позитивні зміни стратегічного планування та вчасно вплинути на планування роботи виробництва загалом, що допоможе виправити стан показників, які мають негативну тенденцію, тобто в даному випадку керівництву підприємства необхідно звернути особливу увагу при подальшому плануванні діяльності компанії на рентабельність продукції, величину витрат підприємства та собівартість продукції, яка реалізується.

## Висновки до розділу II

У першу чергу в даному розділі було проведено економічний аналіз діяльності підприємства, його технологічних процесів, переглянуто та проаналізовано звітні та інші інформаційні документи діяльності ПрАТ «Оболонь», досліджено організаційну, виробничу та управлінську структури даного підприємства. Також вирішено ряд таких основних завдань, як: – проаналізовано показники використання основних та оборотних засобів підприємства; – охарактеризовано виробництво та структуру реалізованої продукції; – проведено оцінку ефективності управління формуванням прибутковості на ПрАТ «Оболонь»; – здійснено факторний аналіз показників фінансового стану підприємства – надано характеристику фінансового стану підприємства в цілому.

Більшість показників фінансової стійкості підприємства станом на 2017 р. надто відхиляються від їх нормативних значень, тому підприємство має низький рівень фінансової незалежності, але й слід відзначити, що у поточній перспективі підприємство не має загрози банкрутства, оскільки воно має достатній запас стійкості. Слід зазначити, що власні та загальні ресурси підприємства мають низьку ефективність використання, незважаючи на зростання ефективності у проаналізованому періоді. Отже, перш за все підприємству необхідно зосередитися на підвищенні прибутковості діяльності, що в свою чергу позитивно вплине на ефективність використання власних та загальних коштів.

Оцінка показників рентабельності засвідчила, що два роки поспіль (2015-2016 рр.) всі показники мали від’ємне значення, що говорить про те, що ПрАТ «Оболонь» було не рентабельним, однак, варто відзначити, що в 2017 р. активи ПрАТ «Оболонь» почали використовуватись більш ефективно: всі показники рентабельності продемонстрували позитивні результати. Загалом, варто сказати, що ефективність господарської діяльності

підприємства також зростає, що є суттєвим прогресом, оскільки в 2015 р. цей показник набув надзвичайно критичного стану.

А якщо ПрАТ «Оболонь» використовує управління стратегічним планування як інструмент досягнення високих економічних показників у своїй діяльності: доходу, прибутку, рентабельності тощо, то необхідно внести зміни до стратегічного планування для покращення роботи підприємства.

Факторний аналіз допоміг звернути увагу на проблемні сторони роботи підприємства, а також проаналізувати позитивні зміни стратегічного планування. Такий аналіз допоможе вчасно вплинути на планування роботи виробництва загалом, що допоможе вчасно виправити стан показників, які мають негативну тенденцію, тобто в даному випадку керівництву підприємства необхідно звернути особливу увагу при подальшому плануванні діяльності компанії на рентабельність продукції, величину витрат підприємства та собівартість продукції, яка реалізується.

Таким чином, витрати ПрАТ «Оболонь» потребують оптимізації та покращеного планування, оскільки їх нераціональне збільшення буде лише призводити до зменшення прибутковості компанії. В цілому, поточна політика підприємства може визначатись як не достатньо «вдала», для її вдосконалення необхідно переглянути систему управління стратегічним плануванням.

### **РОЗДІЛ III. НАУКОВІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИЧНІ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПЛАНУВАННЯМ ПрАТ «ОБОЛОНЬ» З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

#### **3.1. Науково-методичні підходи до удосконалення процесу управління стратегічним плануванням**

В умовах ринкової економіки, де діють механізми конкуренції, швидких кон'юнктурних змін, для забезпечення ефективного функціонування підприємства зростає роль стратегічного планування. Саме стратегічне планування дозволяє мінімізувати ризики, підвищувати інвестиційну привабливість підприємства за рахунок формування конкретних цілей та стратегій розвитку підприємства.

На сьогодні в Україні склалася мінлива ситуація через законодавчу, політичну та економічну нестабільність. Але не дивлячись на це, стратегічне планування є дуже важливим для забезпечення стабільності підприємства, оскільки воно дозволяє спрогнозувати майбутні події та підготуватися до них, спонукає до досягнення консенсусу різних підрозділів та груп працівників підприємства при визначенні цілей, шляхів і заходів, необхідних для досягнення запланованого результату, допомагає визначити оптимальну модель використання ресурсів підприємства та пропонує політику підприємства.

Функціонування підприємства в умовах ринку визначається його здатністю приносити достатній прибуток, тому вся діяльність підприємства спрямована на забезпечення зростання прибутку або його стабілізації на певному рівні, що у свою чергу має передбачатись ефективністю управління стратегічним плануванням на підприємстві.

Сучасний підхід в управлінні підприємством має враховувати виклики негативних економічних явищ, які знаходитиме відображення в формуванні адаптивних систем для запобігання їх прояву. Таким чином, перед початком створення стратегічного плану підприємства було запропоновано пройти певні етапи. Першим з них є етап, пов'язаний з дослідженням ризиків в його діяльності і спрямований на запобігання останніх. На даному етапі керівництву підприємства необхідно провести роботу з управлінням ризиками, де на першому етапі визначають мету даного процесу з урахуванням необхідності забезпечення їх несуперечності поставленим стратегічним, операційним, проектним та іншим цілям. На цьому етапі також варто визначити спектр цільових показників діяльності, скласти перелік елементів стратегії підприємства для його подальшого розвитку, а також параметрів її функціонування, на які впливатимуть процеси ризик-менеджменту. Тут необхідно забезпечити баланс можливих витрат і вигід та визначити ресурси за допомогою яких буде проводитись написання стратегічного плану.

Аналізуючи роботу ПрАТ «Оболонь» згідно отриманих в 2 розділі результатів, можемо сказати, що на підприємстві існує ряд проблем, які можуть завадити його ефективному функціонуванню. Було визначено, що на дану ситуацію справили вплив ряд зовнішніх та внутрішніх факторів. Серед основних зовнішніх факторів – політико-економічна нестабільність в країні, кризи останніх років. Зокрема, згідно статистичних даних та розрахунків, які проведені в 2 розділі було встановлено, що ситуація на підприємстві має тенденцію до покращення.

Що стосується внутрішніх факторів, то в результаті факторного аналізу було встановлено, що від ефективності управління стратегічним плануванням залежать всі основні фінансові показники роботи підприємства.

ПрАТ «Оболонь» намагається активно використовувати та удосконалювати різні системи та моделі управлінської діяльності для підвищення довготермінової ефективності діяльності. На підприємстві

створюються спеціальні відділи, робочі групи та сектори для визначення довгострокових стратегічних пріоритетів розвитку підприємства та формування відповідних стратегічних систем. Використовуючи сучасні напрацювання та здобутки стратегічного менеджменту, підприємство отримує значну перевагу порівняно з конкурентами у боротьбі за ресурси, ринки, споживачів, постачальників тощо.

Тобто, для успішного функціонування ПрАТ «Оболонь» на ринку на сьогоднішній день необхідним є вдосконалення стратегічного планування, оскільки воно дає змогу управляти ризиками та стабільно розвиватися.

Одним з пріоритетних завдань в управлінні стратегічним плануванням ПрАТ «Оболонь» пропонується розробка та реалізація асортиментної стратегії підприємства, а також концентрація на окремих сегментах споживчого ринку, що дозволить вирішувати завдання розробки нових послуг, оновлення асортименту та управління товарною номенклатурою. Це може вимагати знань у споживчих перевагах асортименту і якості існуючих продуктів. У рамках забезпечення реалізації виконання нової стратегії необхідним є створення окремого підрозділу у відділі маркетингу, адже розробка нових послуг і оновлення асортименту товарів припускають постійний пошук нових товарів, розробку процедур і методів оцінки продаж. Нові товари, що користуються попитом у споживачів, формують новий товарний портфель компанії, управління яким передбачає оцінку показників властивостей товарів, що є в портфелі, розробку і управління в разі необхідності вдосконалення стратегії пропозиції товарів і оптимального розподілу ресурсів між окремим торговими марками.

Таким чином, дослідивши діяльність підприємства, особливості роботи на даному ринку було виявлено наступні резерви покращення управління стратегічним плануванням:

1. Головним напрямком вдосконалення стратегії на ПрАТ «Оболонь» є розробка та випуск напою, який не буде містити цукор у своєму



складі, а дослідивши потреби споживачів було встановлено, що така продукція буде мати попит на ринку.

2. Відомо, що сьогодні великі торгівельні мережі створюють власні торгівельні марки (BTM), котрі реалізуються в обмеженій кількості магазинів. Продукти, які випускаються під власною торговою маркою, часто позиціонуються як альтернатива дорожчим брендам та відомим міжнародним або ж національним торговим маркам. Таким чином, ПрАТ «Оболонь» може взяти участь в тендерах, адже підприємство є зацікавленими у додатковій завантаженості своїх виробничих потужностей.

3. З кожним роком в Україні зростає попит на продукцію спортивного харчування. В результаті дослідження ринку спортивного харчування було виявлено динаміку збільшення попиту на продукцію з вмістом протеїну. Таким чином пропонується розробити напій в склад якого буде входити протеїн.

4. На усіх заводах «Оболонь» автоматизоване обладнання займає більший відсоток від всього обладнання. Основні виробничі функції здійснюють машини, а люди лише контролюють процес, що засвідчує не лише технологічну досконалість виробництва, але й дотримання найсуворіших стандартів якості продукції та високий рівень організації усіх процесів. А оскільки автоматизація обладнання з кожним роком зростає, а кількість персоналу не змінюється, то для кращого управління стратегічним плануванням пропонується звільнити працівників, які мають незначну роль для виробництва та не впливають на загальну діяльність підприємства. Крім того, вивільнення персоналу відбудеться у відповідності з КЗпП, тобто кожному працівнику буде виплачено не менше одного середньомісячного заробітку, а це передбачено ст. 44 цього Кодексу, а також колективним договором компанії.

5. Впровадження нової маркетингової кампанії на підприємстві, тобто використовувати маркетингові засоби для збільшення продажів вже існуючих товарів та допомога виходу на ринок нових напоїв. Сюди можна

віднести як залучення сторонніх організацій для реклами підприємства на ринку, так і розширення власного відділу маркетингу.

Отже, здійснення управління стратегічним плануванням в умовах ринкової економіки необхідне для підприємства і може сприяти його розвитку в перспективі, а запропоновані заходи можуть підвищити його ефективність в процесі реалізації. Для ефективного управління стратегічним плануванням на ПрАТ «Оболонь» потрібно дотримуватися ряду вимог, які безпосередньо пов'язані з процесами виробництва і управління на підприємстві. Таким чином було запропоновано п'ять пропозицій для управління стратегічним плануванням. Серед пропозицій були зазначені: випуск напою, який не буде містити цукор; надання виробничих потужностей підприємства з розливу пива для ВТМ торгового підприємства; розробка напою в склад якого буде входити протеїн; звільнення частини адміністративного персоналу; розробка маркетингової стратегії підприємства для збільшення продажів вже існуючих товарів та допомога виходу на ринок нових напоїв.

### **3.2. Наукове обґрунтування пропозиції щодо удосконалення процесу управління стратегічним плануванням ПрАТ «Оболонь»**

В сучасних умовах управління стратегічним плануванням має велике значення в діяльності ПрАТ «Оболонь». Тому першочерговим завданням є вдосконалення стратегічного управління шляхом запровадження таких концептуальних підходів, які б дозволили підприємству аналізувати свої можливості та користуючись ними, забезпечувати собі високу конкурентоспроможність на ринку.

Одним з основних напрямків розвитку стратегії та її управлінням на ПрАТ «Оболонь» є розробка та випуск напою, який не буде містити цукор у своєму складі. Цукор пропонується замінити на цукрозамінник з рослинної сировини. Його перевагою є те, що засвоюються в організмі не так швидко як

цукор та потребує менше інсуліну, що в свою чергу не створює перевантаження органів травлення, а також не підвищує рівень глюкози в крові, що дає змогу вживати даний продукт як людям хворим на цукровий діабет так і іншим, які слідкують за власним здоров'ям.

Останні досягнення в галузі дієтології та медицини підтверджують актуальність розробки нешкідливих продуктів харчування. Результати дослідження свідчать про те, що зростання числа багатьох захворювань - цукрового діабету, серцево-судинної системи, карієсу - пов'язаний зі збільшенням споживання цукру.

Аналіз ринку показав наявність платоспроможного попиту. Ринок є відкритим, якість сировини, що поставляється і наявність досвідченого кваліфікованого персоналу дозволяє говорити про те, що продукція буде конкурентоспроможною за якістю.

Усі стратегії, які б не обрало підприємство мають базуватись, на чотирьох стратегічних альтернативах, це:

1. Збільшення обсягів продажу;
2. Ріст;
3. Збільшення прибутку;
4. Підвищення техніко-технологічного розвитку.

В ході реалізації проекту можуть виникнути ситуації, що призводять до змін в господарсько-фінансової діяльності підприємства, таблиця 3,1.

Таблиця 3.1 – Фінансово-економічні ризики з введення у виробництво нової продукції

Види ризиків	Негативний вплив на прибуток	Можливості підприємства
1	2	3
Нестабільність попиту	Спад попиту з ростом цін	Зниження собівартості продукції за рахунок застосування замінників цукру і какао-масла, а також більш дешевої упаковки.
Поява нових конкурентів	Зниження попиту	Освоєння нових ринків збуту
Зниження цін конкурентів	Зменшення попиту	Запровадження гнучкої цінової політики

Збільшення обсягів виробництва конкурентів	Падіння продажів або зниження цін	Збільшення обсягів виробництва за рахунок резервного фонду підприємства
Збільшення податків	Зменшення чистого прибутку	Збільшення об'ємів виробництва
Зниження платежі-спроможності споживачів	Спад продажів	Зменшення собівартості продукції
Ріст цін на сировину, матеріали та перевезення	Зменшення прибутку через ріст цін	Підвищення ціни на продукцію

*Джерело: складено автором*

Підсумовуючи можна зазначити, що нові стратегії розвитку ПрАТ «Оболонь» допоможуть покращити його фінансове становище, заповнити виробничі потужності, які на даний момент простоюють та вивести його на новий рівень продаж.

Для випуску нової продукції необхідно встановити нове обладнання, витрати на яке описано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок витрат на встановлення виробничої лінії з виготовлення напою без цукру

Стаття витрат	Сума витрат, тис. грн
1	2
Вартість придбання	25300
Доставка обладнання	100
Монтаж обладнання	174
Навчання персоналу	56
Термін експлуатації, років	15
<b>Разом втрат</b>	<b>25630</b>

*Джерело: складено автором*

Лінію з виготовлення напою без використання цукру можна придбати в Китаї, вартість дорівнюватиме 25 300 000 грн. Доставка в Україну вартуватиме підприємству 100 000 грн.. За встановлення на підприємстві та налаштування електронної системи, необхідно заплатити ще 174 000 гривень майстрам з налаштування. Продавець обладнання також надає послуги з

навчання користування лінією, для цього необхідно заплатити ще 56 000 грн. Виробником обладнання зазначено, що термін його використання– 15 років. Таким чином, ПрАТ «Оболонь» для покупки, доставки та налаштування лінії з виробництва нового виду напою необхідно витратити 25 630 000 грн.

Для закупки нової виробничої лінії ПрАТ «Оболонь» будуть використовуватися лише власні кошти, адже використання власних коштів підприємства має ряд переваг, таких як простота, швидкість залучення, підприємство не несе додаткових витрат (сплати позикового процента), управління зберігається в руках керівників підприємства.

Після закупки нова виробнича лінія буде встановлена в цеху безалкогольних напоїв, оскільки розмір обладнання становить 48 м<sup>2</sup>, а підприємство має 62 м<sup>2</sup> вільної площі, яка не використовується для виробництва, проте може слугувати місцем для встановлення нової лінії.

Підсумовуючи можна сказати, що оскільки щороку кількість людей, які переходять на сторону здорового способу життя збільшується, і відмовляється від вживання не лише цукру, а й інших продуктів, що можуть зашкодити, то дана продукція користуватиметься попитом. Тому таке розширення виробництва буде доречним для підприємства. Для покупки, доставки та налаштування лінії з виробництва нового виду напою необхідно витратити 25 630 000 грн. Підприємством будуть використані власні кошти, що допоможе йому уникнути додаткових витрати на позикові відсотки. Для встановлення нової лінії буде використано вільну площу, яка знаходиться в цеху безалкогольних напоїв, що також позбавить підприємство додаткових витрат.

### **3.3 Економічне обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління стратегічним плануванням ПрАТ «Оболонь» з метою забезпечення його сталого розвитку**

Запровадження нового виду продукції, а саме напою, що не буде містити цукру є перспективним напрямком для покращення стратегічного управління підприємства. Пропонується в подальшому напій, що не має в своєму складі цукру називати «фітнес напій».

Фітнес напій(100 грам) має такі характеристики:

- харчова цінність 18 ккал;
- вміст білків 0 г, жирів 0 г, вуглеводів 10 г;
- упаковка: скляна.

Для виробництва фітнес продукції використовують різні цукрозамінники такі як: фруктоза, сахароза, сорбіт, ксиліт. Проте, пропонується використовувати стевію, оскільки було доведено, що дана продукція є натуральною сировиною, має низьку калорійність та не має негативної дії на здоров'я. Також стевія на відміну від інших підсолоджувачів відрізняється більш низькою вартістю.

Основною сировиною для виготовлення фітнес напою на основі замінника цукру є листя трав'яної рослини – стевії, яку вирощують на півдні України. Рослина перевищує солодкість цукру в 30 разів. При цьому калорійність рослини всього 18 калорій на 100 грам. Час виробничого процесу – 1 день. Вартість 1 тони цукрозамінника становить 300 000 грн.

Пропонується запустити пробне виробництво нової продукції, таким чином вдень буде виготовлятися 1 000 л. продукту.

Розрахунок витрат на сировину наведений в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Вартість сировини для виготовлення 1000 л напою

Сировина	Кількість, тон	Ціна, грн/т	Витрати на одну тону готової продукції, грн	Обсяг продукції, яку підприємство виготовити за рік, тон	Витрати на сировину за рік, грн
1	2	3	4	5	6
Листя стевії	0,08	300000	24000	365	8760000
Вода	0,8	-	-	365	-
Лимонна	0,05	54000	2700	365	985 500

кислота					
Екстракт імбиря	0,05	78200	3910	365	1427150
Сік апельсину	0,2	25 000	5000	365	1825000
Разом	1	-	35610	365	12 997 650

*Джерело: складено автором*

Розрахунок витрат на електроенергію наведений в таблиці 3.4. У відповідності до технологічної характеристики обладнання, денна виробнича потужність лінії з виробництва фітнес напою дорівнює 980 кВт/ день.

Таблиця 3.4 – Вартість електроенергії на технологічні потреби для виготовлення 1000 л. фітнес напою

Обладнання	Потужність, кВт/день	К-ть днів для ви-ва 1000 л	Ціна грн/кВт.	Сума витрат на електроенергію на 1000 л, грн.	Витрати на електроенергію за рік, грн
1	2	3	4	5	6
Лінія з виробництва фітнес напою	980	1	2,13	2087,4	761901

*Джерело: складено автором*

Розрахунок витрат на заробітну плату обслуговуючого персоналу наведений в таблиці 3.5. Відповідно до КЗпП один робітник має працювати в тиждень не більше 40 годин на тиждень. Оскільки обладнання нове та автоматизоване, то для виробничого процесу необхідно по 2 працівника на одну зміну, а оскільки лінія працює безперервно, тобто в 3 зміни то необхідно 6 робітників на день. Середня заробітна плата одного майстра, що спостерігає за виробничою лінією – 10 257,28 грн.. Майстри отримують стабільний оклад, оскільки лінія повністю автоматизована і не потребує жодних дій, окрім вводу параметрів виробництва. Виробнича лінія підпорядковується та входить в структуру наявного цеху солодких напоїв, тому управлінські функції буде виконувати начальник даного цеху, а оскільки він отримує сталий оклад, то розрахунки проводити не потрібно.

Таблиця 3.5 – Розрахунок заробітної плати виробничих працівників на 1000 л. продукції

Поса да	К-ть осіб	Кількість днів для виробництва 1000 л. продукту	Денний оклад одного працівника, грн.	Загальна сума заробітної плати на 1 тону продукції, грн.	Відрахування на соц. заходи, грн	Витрати на заробітну плату за рік, грн.	Відрахування з заробітної плати в рік, грн.
1	2	3	4	5	6	7	8
Майстер з налаштування	6	1	466,24	2797,44	615,43	816840,8	179704,9

*Джерело: складено автором*

Наступним пунктом калькуляції собівартості є визначення суми витрат на утримання та експлуатацію обладнання. Загальна вартість основних засобів – 25630000 грн., термін експлуатації обладнання – 15 років. Розрахунок амортизації обчислюється прямолінійним методом.

Розрахунок амортизації основного обладнання наведений в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Розрахунок амортизації обладнання з виробництва фітнес напою

Метод розрахунку	Загальна вартість основних засобів, грн.	Встановлені на підприємстві строки використання, роки	Норма амортизації, %	Річна сума амортизації, грн.	Сума амортизації на 1000 л, грн.
1	2	3	4	5	6
Прямолінійний	25630000	15	6,7	103314	353,81

*Джерело: складено автором*

Планується, що фітнес напій розливати в скляні пляшки об'ємом 0,25 л. Упаковка та етикетка замовляються в сторонньої організації та доставлятимуться на підприємство вже в готовому вигляді. Вартість дорівнює 6,4 грн за 1 штуку, а наклейка для однієї упаковки обійдеться в 1,8 грн. Таким чином для пакування 1000 л напою необхідно 4000 упаковок, загальна вартість яких з наклейками дорівнює 32800 грн. Загальноцехові витрати становлять 30% від вартості сировини та матеріалів. Оскільки



обладнання буде встановлено в цеху безалкогольних напоїв, в якому є власний адміністративний персонал, то окремо залучати нових співробітників не потрібно, проте доплата наявному адміністративному персоналу становить 0,05 % від виробничої собівартості на 1000 л. фітнес напою. Оскільки запроваджується новий напій, потрібно 25 907 грн. витрат на збут на одну партію напою, що становить 50% від виробничої собівартості. Витрати на одну партію готової продукції розраховані в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Розрахунок витрат на виготовлення 1000 л . напою

<b>№</b>	<b>Стаття калькуляції</b>	<b>Сума витрат, грн</b>
1.	Сировина та матеріали	35610
2.	Електроенергія	2087,4
3.	Заробітна плата робітників	2797,44
4.	Нарахування на заробітну плату робітників	615,43
5.	Амортизація	353,81
6	Загальноцехові витрати	10683
7	<b>Виробнича собівартість</b>	<b>51814,08</b>
8	Витрати на упаковку	32800
9	Адміністративні витрати	2590,2
10	Витрати на збут	25 907
11	<b>Повна собівартість 1000 л. фітнес напою</b>	<b>138977,32</b>
12	<b>Собівартість пляшки напою об'ємом 0,25 л.</b>	<b>23,5</b>

*Джерело: складено автором*

Для розрахунку собівартості на 1 пляшку готової продукції місткістю 0,25 л. необхідно додати всі витрати на виробництво напою та його упаковку й поділити на 4000. Отже, виходить, що собівартість 1 пляшки фітнес напою становитиме 23,5 гривень.

Отже, для виробництва однієї партії фітнес напою необхідно витратити 138977,32 грн.

Розрахунки вартості напою після встановлення націнки та додавання ПДВ показані нижче. В середньому ціна продажу фітнес напою на ринку з розрахунку на упаковку 0,25 літра може коштувати з націнкою 25 % - 29,38грн. ( $23,5 * 25\%$ ). Таким чином з 1 000 л. сировини отримаємо 4000 пляшок готової продукції. Дохід від продажу 1000 л фітнес-напою буде дорівнювати  $29,38 * 4000 = 117500$  грн. при цьому собівартість становить 94 000грн. Для знаходження прибутку від доходу віднімемо собівартість і отримаємо 23500 грн. В дану суму не закладено ПДВ. Воно дорівнює 20% з вартості 1 пляшки продукту (5,87 грн). Отже, виходить, що сума собівартості, прибутку та ПДВ дорівнює 35,3 грн.

Згідно потужності обладнання та технології виготовлення напою підприємство може виготовляти 1 тону напою за 24 години, а оскільки підприємство працює цілодобово, то в рік може виготовити 365 тон напою. Таким чином за рік дохід від запровадження нового напою буде дорівнювати 51 473 760 грн., а чистий прибуток становитиме 8577500 грн.

Таким чином можна розрахувати період окупності даних інвестицій:

Строк окупності проекту =  $25\,300\,000 \text{ грн.} / 8\,577\,500 \text{ грн.} = 2,95$  роки

Реалізація продукції буде здійснюватися:

1) в торговельній мережі:

- через спеціалізовані магазини;
- через торгові точки заводу;

2) оптовим покупцям:

- зі складу фірми;
- з оптових баз;

- на харчових виставках і ярмарках.

Продукція розрахована на середній ціновий сегмент.

Основним методом ціноутворення є метод "середні витрати + прибуток", отже, ціна буде розраховуватися як сума повної собівартості одиниці продукції, планованого розміру прибутку на одиницю продукції і ПДВ.

Цінова стратегія підприємства полягає в отриманні високого прибутку за рахунок великого обсягу виробництва, низької ціни і активного просування товару на ринок, яка передбачає:

- 1) проведення широкої рекламної компанії;
- 2) реалізацію заходів щодо стимулювання збуту;
- 3) роботу з дилерами;
- 4) запровадження гнучкої системи знижок для оптових покупців (від 3 до 8%).

Отже, визначено, що собівартість 1 пляшки напою становитиме 23,5 грн, вартість з націнкою та ПДВ дорівнюватиме 35,3 грн. В день підприємство виготовлятиме 4000 плашок, що в рік дорівнює 1 460 000 штук, вартість яких в свою чергу дорівнюватиме 51 473 760 грн. в рік, а дохід підприємства від реалізації продукції складатиме 8 577 500 грн.. Такий фінансовий результат допоможе підприємству окупити нову виробничу лінію за 2,95 роки.

### **3.4 Вплив запропонованих заходів на ефективність управління стратегічним планування ПрАТ «Оболонь» з метою забезпечення його сталого розвитку**

В попередньому пункті було пораховано витрати, які підприємство понесе для встановлення нової виробничої лінії та розширення асортименту. Наступним етапом є визначення фінансових результатів від впровадження

виробничої лінії. Для цього розрахуємо прибутки від продажу напою вдень та за рік.

Таблиця 3.8 – Розрахунок прибутку підприємства від провадження нової лінії в рік.

Показник	Значення
Кількість пляшок виготовлених за день	4 000 шт.
Собівартість однієї пляшки	23, 5 грн.
Націнка підприємства	25%
Собівартість напою з націнкою	29,375 грн.
ПДВ	20 %
<b>Ціна напою з ПДВ</b>	<b>35,3 грн.</b>
Прибуток з 1 пляшки	5,88 грн.
Прибуток за день	2352 грн.
Кількість пляшок виготовлених за рік	1 460 000 шт.
Собівартість продукції в рік	34 310 000 грн.
Собівартість напою з націнкою в рік	42 887 500 грн.
Ціна напою з ПДВ в рік	51 473 760 грн.
<b>Прибуток підприємства в рік</b>	<b>8 577 500 грн.</b>

*Джерело: складено автором*

Для того, щоб зрозуміти ніскільки вплине випуск нової продукції на стратегічне планування, розглянемо економічний ефект від покупки нової лінії з виробництва фітнес напою в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Оцінка ефективності запропонованого способу підвищення прибутковості ПАТ «Фармак»

№ п/п	Показники	Значення 2017 р., тис. грн.	Зміни від встановлення нової лінії тис. грн.	Всього на прогностичний період, тис. грн.
1	2	3	4	5

1	Дохід від реалізації продукції	4963232	51473,7	5006126,7
2	Собівартість реалізованої продукції	3290800	34310	3325110
3	Валовий прибуток	1398064	42894,8	1406641,5
4	Адміністративні витрати - розрахунки	296579	945,4	296784,4
5	Витрати на збут - розрахунки	1111347	9456	1120803
6	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	49482	8577,5	58059,5
7	Інші доходи	430848	430848	430848
8	Фінансові витрати	314744	314744	314744
9	Інші витрати	42861	42861	42861
10	Прибуток до оподаткування	220797	32338	253135
11	Чистий прибуток	176580	25870,16	202450,2

*Джерело: складено автором*

Підсумовуючи таблицю 3.9 можна сказати, що встановивши нову лінію з виробництва фітнес напою ПрАТ «Оболонь» отримає в рік прибутку на суму 25870,16 тис. грн, або ж збільшить чистий прибуток 2017 року на 1,146%. Таке підвищення допоможе підприємству розвиватись і надалі з можливістю розширення виробничої лінії.

Отже, можна побачити, що покупка нової виробничої лінії дійсно покращить діяльність ПрАТ «Оболонь» та підвищить його прибутки. Дослідивши ринок було виявлено зростання попиту на ринку напоїв без цукру, проведено розрахунок калькуляції собівартості нової продукції, а саме фітнес напою. Варто зазначити, що дані зміни справлять позитивний ефект на фінансову діяльність підприємства. А це в свою чергу є наслідком правильного управління стратегічним плануванням.

### **Висновки до розділу III**

У результаті проведеного аналізу управління стратегічним плануванням ПрАТ «Оболонь» було виявлено, що підприємство знаходиться

у досить нестабільному стані. Для виходу підприємства із даного кризового стану його керівництву варто прикласти максимум зусиль.

Оскільки на ринку українських напоїв користуються популярністю напої без цукру, було вирішено запропонувати встановлення обладнання з виготовлення фітнес напою без цукру. В результаті розрахунків визначено, що собівартість 1 пляшки напою становитиме 23,5 грн, вартість з націнкою та ПДВ дорівнюватиме 35,3 грн. В день підприємство виготовлятиме 4000 плашок, що в рік дорівнює 1 460 000 штук, вартість яких в свою чергу дорівнюватиме 51 473 760 грн. в рік, а дохід підприємства від реалізації продукції складатиме 8 577 500 грн.. Такий фінансовий результат допоможе підприємству окупити нову виробничу лінію за 2,95 роки.

Встановивши нову лінію з виробництва фітнес напою ПрАТ «Оболонь» збільшить чистий прибуток 2017 року на 1,146%. Таке підвищення допоможе підприємству розвиватись і надалі з можливістю розширення виробничої лінії.

Таким чином можна стверджувати, що покупка нової виробничої лінії покращить діяльність ПрАТ «Оболонь» та збільшить його прибутки. Варто зазначити, що дані зміни справлять позитивний ефект на фінансову діяльність підприємства. А це в свою чергу є наслідком правильного управління стратегічним плануванням.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Постійний розвиток національної економіки потребує уміння керівників та власників підприємств бачити нові можливості, делегувати повноваження, використовувати сучасні технології управління стратегічним плануванням підприємства для його подальшого розвитку, використовувати нові технології що дозволяють підвищити конкурентоспроможність підприємства та досягти ключових факторів успіху, правильно ставити цілі та розвивати управлінські якості висококваліфікованих працівників, розробляти стратегії розвитку та проводити стратегічний контроль на етапах досягнення стратегічної мети, використовувати сильні сторони підприємства та мінімізувати можливі ризики.

У першому розділі було розглянуто теоретичні аспекти управління стратегічним плануванням підприємства для його сталого розвитку. Проведений пошук останніх наукових досліджень у сфері стратегічного управління як на підприємствах України так і на підприємствах розвинутих країн. В умовах нестабільності зовнішнього середовища як на політичному так і на соціальному рівнях обумовлюють необхідність наукового пошуку нових механізмів і методів управління стратегічним плануванням підприємства, які відповідають сучасним реаліям в національній економіці, гармонізувати вплив і взаємозв'язки між факторами внутрішнього та зовнішнього середовища.

Визначено, що управління стратегічним плануванням на підприємстві залежить від ряду факторів. Серед яких виокремлюють – головні та другорядні, а також внутрішні та зовнішні. Зазначено, що будь-яка зміна фінансового результату діяльності – це сигнал для прийняття управлінських рішень в стратегічних планах, які спрямовані на виявлення фактора впливу. Якщо фактор негативний, то необхідно приймати управлінське рішення, яке направлене на його усунення. У разі, коли фактор позитивний, то

управлінське рішення пов'язане з реінвестуванням, інвестиційними вкладеннями.

В даній роботі було розглянуто ПрАТ «Оболонь», яке на сьогодні є одним з найуспішніших представників великого бізнесу на Україні завдяки своєму інноваційному підходу до управління та технологічного рівня забезпечення матеріальної бази. Оболонь активно використовує широкий інструментарій захисту прав інтелектуальної власності завдяки чому впевнене в майбутньому розвитку та захищеності активів.

Варто також зазначити, що це українське підприємство з виробництва пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної води. Окрім цього, компанія займається вторинною переробкою та виробництвом сільськогосподарської продукції. «Оболонь» є одним із лідерів на ринку виробництва пива, яке є основним напрямом її діяльності, та займає частку 23% станом на 2018 рік.

Було здійснено фінансово-економічний аналіз ПрАТ «Оболонь», котрий показав, що оцінені показники (зокрема, ліквідності, ділової активності, платоспроможності, рентабельності) відхиляються від нормативних значень, і потребують поліпшення. Проте варто зазначити, що по всіх групах показників на ПрАТ «Оболонь» простежується тенденція до покращення порівняно з 2016 р., а тим паче 2015 р..

В даній роботі було проведено факторний аналіз для оцінки стратегічного управління шляхом аналізу основних фінансових показників ПрАТ «Оболонь». Підсумовуючи даний аналіз можна сказати, що діагностика роботи підприємства за її фінансовими показниками є необхідною для загальної характеристики управління стратегічним плануванням ПрАТ «Оболонь». Оскільки великі обсяги та різноманітність облікових даних, а також ретроспективний характер звітності не сприяють своєчасному виявленню кризових явищ. Оцінювання погіршення фінансового стану можна здійснити застосовуючи сучасну методологію аналізу. Таким чином завдяки факторному аналізу керівництво може



звернути увагу на проблемні сторони своєї роботи, а також проаналізувати позитивні зміни стратегічного планування та вчасно вплинути на роботу виробництва загалом, що допоможе виправити стан показників, які мають негативну тенденцію, тобто в даному випадку керівництву підприємства необхідно звернути особливу увагу при подальшому плануванні діяльності компанії на рентабельність продукції, величину витрат підприємства та собівартість продукції, яка реалізується.

В результаті розрахунків визначено, що собівартість 1 пляшки напою становитиме 23,5 грн, вартість з націнкою та ПДВ дорівнюватиме 35,3 грн. В день підприємство виготовлятиме 4000 плашок, що в рік дорівнює 1 460 000 штук, вартість яких в свою чергу дорівнюватиме 51 473 760 грн. в рік, а дохід підприємства від реалізації продукції складатиме 8 577 500 грн.. Такий фінансовий результат допоможе підприємству окупити нову виробничу лінію за 2,95 роки.

Встановивши нову лінію з виробництва фітнес напою ПрАТ «Оболонь» збільшить чистий прибуток 2017 року на 1,146%. Оскільки дані зміни справлять позитивний ефект на фінансову діяльність підприємства можна стверджувати, що запропонована стратегія управління стратегічним плануванням є вірною.

Розробляючи стратегію розвитку підприємства, варто пам'ятати, що усі фактори, які є складовими формули успішної діяльності підприємства, повинні бути узгодженими та направленими на досягнення єдиних цілей, створення єдиного середовища співпраці. Аналізуючи стратегію розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь», було виявлено, що дана компанія є одним з лідерів на вітчизняному ринку пивних та безальнольних напоїв й займає гарні позиції на світовому ринку. Аналізуючи зовнішнє середовище фірми, було виявлено, що на діяльність організації впливає багато факторів. Ринок постійно змінюється і це пояснюється тим, що змінюється попит споживачів, і від того, як підприємство швидко реагує на зміни – залежить його успіх на ринку.

Запровадження нового виду продукції, а саме напою, що не буде містити цукру теж є перспективним напрямком для покращення стратегічного управління підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: наказ Міністерства фінансів України від 07 лютого 2013 р. № 73 (в редакції від 18 березня 2014 р.). / [Електронний ресурс] – URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>
2. Азаренкова Г. М. Фінанси підприємств: навч. посіб. для самост. вивчення дисципліни [Електронний ресурс] / Г. М. Азаренкова, Т. М. Журавель, Р. М. Михайленко. - 2-ге вид., випр. і доп. – К. : Знання-Прес, 2006. – 287 с. –URL : <https://scholar.google.com.ua/>
3. Аметов Р. Ф. Виробнича функція в економічному зростанні / Р. Ф.Аметов // Економіка України, 2003. – № 12. – с. 40-45.
4. Бершадська І. І. Методи управління прибутком підприємства / І. І.Бершадська, С. О. Тульчинська // Збірник наукових праць «Сучасні проблеми економіки і підприємництва», випуск №20, 2017 року. - URL : <http://sbkeip.kpi.ua/article/view/113947/118761>
5. Беляєв О. О. Економічна політика. Навчальний посібник. / О. О.Беляєв //3-тє видання, 2007. – К.: КНЕУ. – С. 38-40.
6. Верхоглядова Н. І. Зміст та значення прибутку як головної рушійної сили ринкової економіки [Електронний ресурс] / Н. І. Верхоглядова, С. Б.
7. Ільїна, В. П. Шило // Економічний простір, 2008. – № 18. – С. 180-192. – URL :[http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Ekpr/2008\\_18/verhog.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ekpr/2008_18/verhog.pdf).
8. Гавалешко С. В. Рентабельність підприємства та шляхи її підвищення [Електронний ресурс] / С. В. Гавалешко // Економікс, 2012. – № 10.– URL : [www.rusnauka.com/10\\_DN\\_2012/Economics/10\\_106158.doc.htm](http://www.rusnauka.com/10_DN_2012/Economics/10_106158.doc.htm)
9. Добровольська О. В. Резерви підвищення прибутковості в умовах ринку / О. В. Добровольська, В. О. Терещенко // Науковий вісник 125 Міжнародного гуманітарного університету, випуск №13, 2015 року. - URL :[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2015\\_13\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_13_45)

10. Довбня С. Б. Методичні особливості показників рентабельності та розробка їх класифікації [Електронний ресурс] / С. Б. Довбня, О. Г. Пендик // Молодий вчений, 2014. - № 5(1). - С. 94-97. – URL :[http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2014\\_5\(1\)\\_\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_5(1)__26).
11. Киштимова Е. А., Чернишова О. О. Аналіз факторів підвищення якості прибутку в механізм управління організацією / Е. А. Киштимова, О. О. Чернишова // Вектор економіки, 2017. - №3. - С. 75-78.
12. Козлов В. В. Анализ рентабельности деятельности предприятия (на примере ОПХ «Овощевод») [Електронний ресурс] / В. В. Козлов. - URL :<http://journalaael.intelbi.ru/main/wp-content/uploads/2012/09/pdf>
13. Костецкий Я. І. Факторний аналіз рентабельності діяльності сільськогосподарських підприємств / Я. І. Костецкий / Економічний аналіз, 2012. – Випуск 10. – Ч. 4. – С. 179-181.
14. Літньова Н. А. Сучасні підходи вдосконалення методології механізму управління сталим розвитком промислових підприємств / Н. А. Літньова // Наукові записки, 2014.- № 1 (9) .- С. 121-127.
15. Мазарчук А. Ю. Моделювання прибутку виробничого підприємства на прикладі державного підприємства «Новатор» / А. Ю. Мазарчук, Г. С. Більовська // Вісник Хмельницького національного університету, 2014, №5, Т. 1. - [Електронний ресурс]. – URL : <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/3833/1/%D0%9C%D0%90%D0%97%D0%90%D0%A0%D0%A7%D0%A3%D0%9A.pdf>
16. Мартиненко В. П. Стратегія життєздатності промислових підприємств: монографія / В. П. Мартиненко, 2006. - К. : Центр навчальної літератури. - 328 с.
17. Нікіфорова Є. В. Економічний потенціал як сукупність ресурсів фінансовогосподарської діяльності / Є. В. Нікіфорова, О. В. Шнайдер // Азимут наукових досліджень: економіка та управління, 2013. – Вип. №1. – С. 20-22.
18. Посилаєва К. І. Підходи визначення прибутку для аналізу

ефективності діяльності підприємства / К. І. Посиляєва // Вісник ХНАУ. Серія:

Економіка АПК і природокористування, 2008. – № 7. – С. 83–87.

19. Плаксієнко В. Я. Методика визначення фінансових результатів та відображення їх в обліку / В. Я. Плаксієнко, О. І. Дацій // Облік і фінанси АПК, 2009. – № 2. – С. 16–21.

20. Рубан Л. О. Особливості аналізу фінансового стану підприємств за сучасною формою балансу [Електронний ресурс] / Л. О. Рубан // Вісник НТУ «ХПІ», випуск № 26 (1135), 2015 р. – URL : [https://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова\\_періодика/](https://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/)

21. Шпанковська Н. Г. Економічна діагностика. Розділ І. Основні категорії економічної діагностики: Опорний конспект лекцій / Н. Г. Шпанковська, І. М. Ізвекова та ін., 2015. - Дніпропетровськ: НМетАУ. - Дніпропетровськ: НМетАУ. - 52 с.

22. Шпанковська Н. Г. Економічна діагностика. Розділ ІІ. Особливості методики фінансової та управлінської діагностики: Опорний конспект лекцій /Н. Г. Шпанковська, І. М. Ізвекова та ін., 2005. - Дніпропетровськ: НМетАУ. - 120 с.

23. Офіційний веб-сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. - URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>

24. Річна фінансова звітність ПрАТ «Оболонь» [Електронний ресурс] : за даними Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України. – URL : <http://smida.gov.ua/>

25. Звіт про сталий розвиток корпорації «Оболонь» [Електронний ресурс]. - URL : <http://report.obolon.ua>

26. Офіційний веб-сайт ПрАТ «Оболонь» [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.obolon.ua/>

27. Офіційний веб-сайт ПрАТ «САН ІнБев Україна» [Електронний ресурс]. – URL : <http://www.suninbev.com.ua/>

29. Ринок пива в Україні [Електронний ресурс]. – URL :  
[http://www.ukrbeer.kiev.ua/commerce/package\\_page.php?packid=73](http://www.ukrbeer.kiev.ua/commerce/package_page.php?packid=73)
30. Буряк Р.І. Сталий розвиток аграрних підприємств: методологія дослідження / Р.І. Буряк // Агроінком. – 2013. – № 1-3. – С. 88-92.
31. Варченко О.М. Складові економічного механізму сталого розвитку сільського господарства / О.М. Варченко, А.С. Даниленко // Економіка та управління АПК: Збірник наукових праць. / Білоцерк. нац. аграр. ун-т – Біла Церква, 2012. – Вип. 8 (95). – С. 5-10.
32. Герасимчук З.В. Організаційно-економічний механізм формування та реалізації стратегії розвитку регіону: [Монографія] / З.В. Герасимчук, І.М. Вахович. – Луцьк: ЛДТУ, 2002. – 248 с.
33. Горбатенко В. Римський клуб і організація трансдисциплінарних проектів з довгострокового прогнозування глобальних проблем / В. Горбатенко // Політичний менеджмент. – 2012. – № 3. – С. 52-64.
34. Екологія та соціальний захист: програма сталого розвитку України / Римський клуб. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.esz.org.ua/?page\\_id=1195](http://www.esz.org.ua/?page_id=1195).
35. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. / [С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Устенко, С.І. Юрій]; за ред. С.В. Мочерного. – Львів: Світ, 2006. – Т. 2. – 568 с.
36. Клочан В.В. Сталий розвиток та концентрація виробництва сільськогосподарських підприємств / В.В. Клочан // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки / ХНТУСГ. - Х. – 2013. – Вип. 137. – С. 117-125.
37. Медоуз Д. Пределы роста. 30 лет спустя / Донелла Медоуз, Йорген Рандерз, Денис Медоуз; пер. с англ. – М.: Академкнига, 2008. – 342 с.
38. Лапыгин Ю. Стратегический менеджмент : [учебн. пособ.] / Ю. Лапыгин. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 235 с.

39. Стратегічне планування на підприємстві : [навч. посіб.] / [Т. Любанова, Л. Мясоедова, Ю. Олейникова]. – Март, 2009. – 400 с.
40. Мошенський С. Економічний аналіз : [підруч. для студ. екон. спец. вищих навч. заклад.] / С. Мошенський, О. Олійник ;
41. за ред. Ф. Бутинця. – Житомир : ПП «Рута», 2007. – 704 с.
42. Немцов В. Стратегічний менеджмент / В. Немцов, А. Довгань. – К. : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. – 560 с.
43. Отенко И. Стратегическое управление потенциалом предприятия : [монография] / И. Отенко. – Х. : ХНЭУ, 2006. – 256 с.
44. Падерін І. Теоретичні основи стратегічного управління малими підприємствами та середнім бізнесом регіону / І. Падерін,
45. Л. Чалапко // Вісник економічної науки України. – 2012. – № 1 – С. 118–121.
46. Попов С. Стратегическое управление : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации».
47. Модуль 4 / С. Попов. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 304 с.
48. Стратегический менеджмент / [В. Родионова, Н. Федоркова, А. Чекменев]. – Воронеж : Изд-во ВГТУ, 2000. – 87 с.
49. Романюк Л. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством / Л. Романюк [Електронний ресурс]. – Режим
50. доступу :  
<http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/79/1/17.pdf>.
51. Сладкевич В. Стратегічний менеджмент організацій : [підруч. для студ. ВНЗ] / В. Сладкевич. – К. : ДП «Видавничий дім
52. «Персонал», 2008. – 496 с.
53. Стратегический менеджмент : [учеб. для студ. вузов] / под ред. А. Петрова. – СПб. : Питер. 2005. – 496 с.
54. Сумець О. Стратегічний менеджмент : [навч. посіб.] / О. Сумець, М. Бондаренко. – К. : «Хай-Тек Прес», 2010. – 240 с.
55. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и

реализации стратегии : [учебник для вузов] / А. Томпсон, А. Стрикленд. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

# ДОДАТКИ



## Додаток А

Таблиця А.1 - Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «Оболонь» станом на 31.12.2015 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	36191	31005
первісна вартість	1001	77190	80415
накопичена амортизація	1002	40999	49410
Незавершені капітальні інвестиції	1005	44188	31946
Основні засоби:	1010	1616822	1513961
первісна вартість	1011	3632229	3691299
знос	1012	2015407	2177338
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	75319	87349
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035	60828	60828
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	69	18
Відстрочені податкові активи	1045	1686	1686
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	1835103	1726793
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	690955	898730
Виробничі запаси	1101	585854	814249
Незавершене виробництво	1102	26733	31179
Готова продукція	1103	75043	41337
Товари	1104	3325	11965
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	273798	375533
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	0	0
за виданими авансами			
з бюджетом	1135	28225	11865
у тому числі з податку на прибуток	1136	26352	10773

з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	41605	53704
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	104744	92397
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	182162	43198
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	4544	2952
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	10054	4171
Усього за розділом II	1195	1336087	1482550
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	3171190	3209343

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	32513	32513
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	29558	30620
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	8128	8128
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	398720	-37931
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	468919	33330
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	801436	87464
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	1599	2673
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	1599	2673
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0

Продовження таблиці Б.1			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	803035	90137
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	719087	333664
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	350131	1766355
за товари, роботи, послуги	1615	559225	723372
за розрахунками з бюджетом	1620	64389	88808
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	5831	2448
за розрахунками з оплати праці	1630	12772	7346
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	57373	32784
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	130428	131099
Усього за розділом III	1695	1899236	3085876
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	3171190	3209343

## Додаток Б

Таблиця В.1 - Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) станом на 31.12.2015 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3641996	3189907
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0

Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-2388394	-2028728
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	1253602	1161179
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	474740	442476
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	0	0
Адміністративні витрати	2130	-178381	-189329
Витрати на збут	2150	-848865	-847429
Інші операційні витрати	2180	-358335	-393263
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	342761	173634
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	13476	8319
Інші фінансові доходи	2220	63823	55105
Інші доходи	2240	467981	196975
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	-306245	-195268
Втрати від участі в капіталі	2255	-2508	-11814
Інші витрати	2270	-979390	-802002
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	-400102	-575051
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-400102	-575051

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	1062	-138
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	1062	-138
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	1062	-138
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-399040	-575189

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	2496994	1763509
Витрати на оплату праці	2505	279183	297351
Відрахування на соціальні заходи	2510	98624	105337
Амортизація	2515	175062	176696
Інші операційні витрати	2520	377185	758118
Разом	2550	3427048	3101011

## Додаток В

Таблиця В.1 - Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «Оболонь» станом на 31.12.2016 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	31005	22345
первісна вартість	1001	80415	80568
накопичена амортизація	1002	49410	58223
Незавершені капітальні інвестиції	1005	31946	46493
Основні засоби:	1010	1513961	2906500
первісна вартість	1011	3691299	5239376
знос	1012	2177338	2332876
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0

первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	87349	84868
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035	60828	60828
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	18	14
Відстрочені податкові активи	1045	1686	17293
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	1726793	3138341
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	898730	895375
Виробничі запаси	1101	814249	763809
Незавершене виробництво	1102	31179	40233
Готова продукція	1103	41337	82543
Товари	1104	11965	8790
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	375533	407752
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	0	0
за виданими авансами			
з бюджетом	1135	11865	13198
у тому числі з податку на прибуток	1136	10773	3228
з нарахованих доходів	1140	0	0
1			
із внутрішніх розрахунків	1145	53704	149114
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	92397	51498
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	43198	9776
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	2952	3225
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:	1181	0	0
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	4171	19198
Усього за розділом II	1195	1482550	1549136
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1200	0	0
	1300	3209343	4687477

## Продовження таблиці Г.1

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	32513	32513
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	30620	1513770
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	8128	8128
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-37931	-213931
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	33330	1340480
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	87464	344219
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	2673	3611
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	2673	3611
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	90137	347830
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	333664	1916055
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	1766355	6400
за товари, роботи, послуги	1615	723372	635639
за розрахунками з бюджетом	1620	88808	99741
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	2448	3390
за розрахунками з оплати праці	1630	7346	13777

Продовження таблиці Г.1 за одержаними авансами	1635	0	59834
за розрахунками з учасниками	1640	32784	24908
із внутрішніх розрахунків	1645	0	47527
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	131099	191896
Усього за розділом III	1695	3085876	2999167
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	3209343	4687477

### Додаток Г

Таблиця Г.1 - Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
станом на 31.12.2016 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3524945	3641996
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-2378936	-2388394
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	1146009	1253602
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	504984	474740
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0



Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	0	0
Адміністративні витрати	2130	-213263	-178381
Витрати на збут	2150	-833385	-848865
Інші операційні витрати	2180	-409965	-358335
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	194380	342761
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	6160	13476
Інші фінансові доходи	2220	67076	63823
Інші доходи	2240	222156	467981
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	-309935	-306245
Втрати від участі в капіталі	2255	-9735	-2508
Інші витрати	2270	-353727	-979390
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	-183625	-400102
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-183625	-400102

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	1482059	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	1091	1062
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	1483150	1062
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	1483150	1062

Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1299525	-399040
---	------	---------	---------

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	2105266	2496994
Витрати на оплату праці	2505	316144	279183
Відрахування на соціальні заходи	2510	67027	98624
Амортизація	2515	186618	175062
Інші операційні витрати	2520	711215	377185
Разом	2550	3386270	3427048

### Додаток Д

Таблиця Д.1 - Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «Оболонь» станом на 31.12.2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	9810	8337
первісна вартість	1001	43114	43259
накопичена амортизація	1002	33304	34922
Незавершені капітальні інвестиції	1005	24363	48455
Основні засоби:	1010	5421561	5141361
первісна вартість	1011	11765383	11850066
знос	1012	6343822	6708705
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	0	0
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035	18931	18522
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	14	0
Усього за розділом I	1095	5474679	5216689
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	881787	750563
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0

Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	169695	297870
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	35477	51466
за виданими авансами			
з бюджетом	1135	39468	71280
у тому числі з податку на прибуток	1136	10414	8047
з нарахованих доходів	1140	0	0

із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9597	430965
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	48394	46172
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	5707	16455
Усього за розділом II	1195	1190125	1664771
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	6664804	6881460

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73144	73144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	3129549	2945067
Додатковий капітал	1410	8353	8353
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	116	546
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	879110	518048
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	13580	13580
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	2318240	2495482
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	474967	511172
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0

Продовження таблиці Е.1			
Довгострокові кредити банків	1510	432673	2037873
Інші довгострокові зобов'язання	1515	329260	237082
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	1236900	2786127
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1993283	417962
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	703976	830232
за розрахунками з бюджетом	1620	119504	150294
за у тому числі з податку на прибуток	1621	340	282
за розрахунками зі страхування	1625	4992	5364
за розрахунками з оплати праці	1630	46415	51430
за одержаними авансами	1635	82270	46900
за розрахунками з учасниками	1640	1876	1876
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	9023	10306
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	148325	85487
Усього за розділом III	1695	3109664	1599851
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	6664804	6881460

## Додаток Е

Таблиця Е.1 - Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

станом на 31.12.2017 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4963232	4310214
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3565168	-3290800
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	1398064	10194114
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	88488	62589
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	0	0
Адміністративні витрати	2130	-296579	-285569
Витрати на збут	2150	-1111347	-968802
Інші операційні витрати	2180	-29144	-61663
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	49482	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	234031
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0

Продовження таблиці Е. 1

Інші фінансові доходи	2220	97691	8604
Інші доходи	2240	430848	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	-314744	-463655
Втрати від участі в капіталі	2255	-381	-1060
Інші витрати	2270	-42861	-222030
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	220797	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	-910052
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-44217	24809
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	176580	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	885243

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	1507214
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	662	1478
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	662	1508692
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	-271298
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	662	1237394
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	177242	352151

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	2960495	2807074
Витрати на оплату праці	2505	448146	419131
Відрахування на соціальні заходи	2510	95052	89353
Амортизація	2515	451790	702113
Інші операційні витрати	2520	1107101	709162
Разом	2550	5062584	4726833